

QUALE RUOLO PER IL SINDACATO NELL'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA?

Andrea Signoretti - Werner Pramstrahler

L'innovazione nell'organizzazione del lavoro e nei sistemi di gestione delle risorse umane è considerata fondamentale al fine di combinare efficacemente soddisfazione del personale e incremento della produttività del lavoro, obiettivi resi ancora più importanti dal periodo di intensa competizione globale ed incertezza economica. Tali modelli, in contrapposizione ai tradizionali paradigmi organizzativi taylor-fordisti, sono costituiti da un insieme integrato e complementare di pratiche, denominate in letteratura *High Performance Work Practices* (HPWP), che interessano diversi e rilevanti aspetti delle relazioni di lavoro. Contratti di impiego a lungo termine, organizzazione flessibile dell'orario di lavoro e politiche di conciliazione, sviluppo di personale polivalente ed autonomo attraverso adeguate attività di formazione continua, strumenti di partecipazione diretta e retribuzioni elevate composte da significative parti variabili, sono tutti elementi che fanno parte di questi modelli organizzativi innovativi (Mohr e Zoghi, 2008, Leoni, 2012). Si tratta pertanto di un sistema produttivo e di gestione del personale che si fonda sul rapporto diretto tra persona e azienda, in quanto l'impresa ricerca contributi individuali per il miglioramento dei processi produttivi assicurando in cambio eque ricompense di tipo intrinseco ed estrinseco.

In questo senso le organizzazioni sindacali e le relazioni industriali sono state considerate poco significative per la definizione e la realizzazione delle HPWP. Ovvero, secondo una parte della letteratura le rappresentanze del lavoro organizzato sono orientate primariamente alla difesa degli interessi del personale e pertanto ad un'equa distribuzione della ricchezza prodotta, per cui la loro capacità propositiva e negoziale sul piano dell'efficienza aziendale, cui mirano in primo luogo le HPWP, non risulterebbero rilevanti. Anzi, in alcuni casi HPWP e rappresentanza sindacale sono stati concepiti come sostituti, soprattutto nel mondo anglosassone in seguito all'indebolimento delle organizzazioni sindacali (Gill, 2009).

La separazione tra modelli organizzativi avanzati e relazioni industriali è stata recentemente criticata da alcuni studiosi che hanno messo in evidenza come la coesistenza della dimensione individuale e collettiva della *voice* del personale garantirebbe un miglior conseguimento dei diversi obiettivi alla base di una relazione di lavoro, ovvero efficienza, equità e partecipazione. Se i modelli organizzativi altamente performanti portano ad un'eccessiva intensità di lavoro o ad un'iniqua distribuzione della ricchezza prodotta, l'intervento sindacale, in quanto collettivo, ha maggiori possibilità di risolvere questi problemi tenendo in giusta considerazione le istanze del personale (Pohler e Luchak, 2014).

In questo filone della letteratura il coinvolgimento individuale del personale e la sua rappresentanza collettiva sembrano emergere come dimensioni che possono coesistere e sostenersi a vicenda, ma senza integrarsi fra loro. A questo riguardo, alcune ricerche hanno invece evidenziato come le rappresentanze sindacali possano concretamente favorire la progettazione e l'implementazione di moderne forme di organizzazione del lavoro e di gestione del personale che pongono attenzione allo sviluppo del capitale umano (Antonioli et al., 2011, Carrieri et al., 2015). Si realizzerebbe così un'equità non “dopo” ma “dentro” l'innovazione organizzativa ed un'integrazione fra partecipazione diretta e indiretta, anche attraverso un coinvolgimento dell'attore sindacale nell'elaborazione delle strategie aziendali utilizzando in modo appropriato i diritti di informazione e consultazione.

Una volta evidenziato il rapporto tra partecipazione diretta e coinvolgimento dell'attore sindacale diventa importante spiegare il perché di tali relazioni. Il filone della *comparative political economy* interpreta il diverso funzionamento delle relazioni industriali e delle sue ricadute in materia organizzativa enfatizzando l'influenza dei fattori istituzionali, siano essi rappresentati dalle leggi o dalle regole condivise tra le parti sociali a livello macro, settoriale o interconfederale. Tuttavia, alcuni studiosi hanno recentemente evidenziato l'importanza dell'uso strategico delle istituzioni da parte degli attori (Doellgast, 2012) e del loro orientamento normativo, ovvero di ciò che essi considerano come legittimo ed appropriato in un determinato contesto (Behrens e Helfen, 2016).

Sulla base dell'attuale dibattito, risulta pertanto interessante indagare quale legame esiste e perché tra innovazione nell'organizzazione del lavoro e relazioni industriali, un tema di ricerca ancora poco

sviluppato nel nostro paese nonostante la persistente importanza del sindacato (Carrieri e Feltrin, 2016). Partecipazione individuale e collettiva riguardano ambiti separati delle relazioni di lavoro che si sostengono a vicenda, oppure effettivamente intervengono in modo integrato sul piano dell'innovazione organizzativa? Quali sono i risultati per gli attori in termini di maggiore produttività e soddisfazione e perché essi configurano in un determinato modo il rapporto tra partecipazione individuale e collettiva?

Per rispondere a tali quesiti, è stata svolta una ricerca con l'Istituto Afi-Ipl della Provincia di Bolzano che ha coinvolto due imprese di medie dimensioni, una attiva nel basso Alto Adige e l'altra nella zona centrale del territorio altoatesino, vicino al confine con l'Austria, entrambe caratterizzate da un'organizzazione produttiva avanzata e da rapporti collaborativi fra le parti sociali, nonché dalla presenza delle stesse organizzazioni sindacali. Questa scelta ha permesso di mantenere costante l'influenza delle istituzioni, facendo invece potenzialmente variare la cultura e i riferimenti normativi degli attori, essendo l'Alto Adige un'area composita dal punto di vista etnico (Perkmann, 2006). Il coinvolgimento di un singolo territorio risulta importante considerata la rilevanza dell'azione delle parti sociali in ambito locale (Regalia, 2008), resa ancora maggiore dagli spazi istituzionali di partecipazione, seppur di tipo volontaristico, a loro disposizione (Finzi, 2010). Lo studio si è focalizzato sui contenuti delle HPWP e sul ruolo del sindacato nella loro definizione. Una parte consistente dell'analisi è stata dedicata alle politiche di conciliazione, assai rilevanti per l'organizzazione degli orari di lavoro, e al welfare contrattuale per la sua importanza sia sul piano della conciliazione che della retribuzione.

Come tecniche di raccolta dei dati sono stati in primo luogo analizzati i contratti collettivi aziendali degli ultimi 10 anni. Successivamente, sono state svolte interviste semi-strutturate con i rappresentanti sindacali e la direzione aziendale (il direttore delle risorse umane e, laddove possibile, il direttore di produzione e i capo reparto). Ulteriori interviste, sempre di tipo semi-strutturato, sono state condotte con i dirigenti delle organizzazioni sindacali e datoriali che seguono queste imprese.

Molto brevemente, i risultati evidenziano una separazione fra partecipazione diretta e ruolo delle rappresentanze sindacali che comunque si sostengono positivamente fra loro. Tale separazione rimanda alla mancanza di istituzioni a sostegno di relazioni industriali partecipative, e a concezioni culturali moniste nella gestione dell'impresa e difensive rispetto all'azione sindacale, pur in un'ottica di collaborazione fra le parti che si rivela particolarmente pronunciata in materia di flessibilità d'orario e di politiche di conciliazione. Nel contempo, la contrattazione aziendale risulta un po' più sviluppata nell'impresa dell'Alto Adige centrale, dove il sindacato accetta con maggiore acquiescenza l'iniziativa manageriale e dove l'impresa risulta così maggiormente propensa a contrattualizzare alcune regolazioni delle prestazioni lavorative.

I risultati si rivelano positivi per tutti gli attori, ma con alcuni importanti costi che ricadono sul personale meno qualificato in termini di minore rotazione e formazione continua, e sul sindacato che non riesce ad acquisire un ruolo nei processi decisionali aziendali rispetto alla strategia e al modello organizzativo da adottare.

BIBLIOGRAFIA (breve selezione)

- Antonioli D, Manzalini R e Pini P (2011) Innovation, workers skills and industrial relations: Empirical evidence from firm-level Italian data. *Journal of Socio-Economics* 40(3): 312–326.
- Behrens, M., Helfen, M. (2016). The Foundations of Social Partnership. *British Journal of Industrial Relations*, 54(2): 334-357.
- Carrieri, M., Nerozzi, P. e Treu, T. (2015). *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*. Il Mulino: Bologna.
- Carrieri, M., Feltrin, P. (2016). *Al Bivio. Lavoro, sindacato e rappresentanza nell'Italia d'oggi*. Donzelli Editore: Roma.
- Doellgast, V. (2012). *Disintegrating Democracy at Work*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Finzi, F. (2010) Focus sulla giurisprudenza costituzionale in materia di autonomia finanziaria regionale. *Istituzioni del federalismo: Rivista di studi giuridici e politici*, 5-6: 621-640.
- Gill, C. (2009). Union impact on the effective adoption of high performance work practices. *Human Resource Management Review* 19(1): 39–50.
- Leoni R (2012). Workplace design, complementarities among work practices, and the formation of key competencies: Evidence from Italian employees. *Industrial and Labor Relations Review* 65(2): 316–349.
- Mohr, R. D., Zoghi, C. (2008). High-involvement work design and job satisfaction. *Industrial & Labor Relations Review* 61(3): 275–96.
- Perkmann, M. (2006). Extraregional Linkages and the Territorial Embeddedness of Multinational Branch Plants: Evidence from the South Tyrol Region in Northeast Italy. *Economic Geography*, 82(4): 421-441.

Pohler, D.M., Luchak, A.A. (2014). Balancing Efficiency, Equity, and Voice: The Impact of Unions and High-Involvement Work Practices on Work Outcomes. *Industrial and Labor Relations Review* 67(4): 1063-1094.

Regalia, I. (2008). L'azione del sindacato a livello territoriale. *Rivista delle Politiche Sociali*, 4: 97-124.