



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

Corso Ercole I D'Este n.44, 44100 Ferrara

Quaderni del Dipartimento

n.12/2003

Giugno 2003

**COINVOLGIMENTO E PARTECIPAZIONE ALL'IMPRESA
DI DIPENDENTI E LORO RAPPRESENTANZE:
RISULTATI DI UN'INDAGINE PER LE IMPRESE INDUSTRIALI DI REGGIO EMILIA**

di Davide Antonioli - Paolo Pini – Ermanno Tortia

GIUGNO 2003

COINVOLGIMENTO E PARTECIPAZIONE ALL'IMPRESA
DI DIPENDENTI E LORO RAPPRESENTANZE:
RISULTATI DI UN'INDAGINE PER LE IMPRESE INDUSTRIALI DI REGGIO EMILIA[^]

di Davide Antonioli, Paolo Pini, Ermanno Tortia*

Sommario

In questo lavoro vengono presentati alcuni risultati della ricerca svolta dal gruppo di lavoro dell'Università di Ferrara su *Innovazioni organizzative, relazioni industriali e performance economiche* per un insieme di imprese industriali della provincia di Reggio Emilia.

Questo specifico contributo si concentra su tre principali aspetti. Anzitutto vengono evidenziate le caratteristiche di relazioni industriali prevalenti nelle imprese che utilizzano lo strumento del dialogo sociale per realizzare le strategie di cambiamento organizzativo; in secondo luogo si analizzano i *pattern* di adozione dei meccanismi di partecipazione diretta e partecipazione indiretta dei dipendenti e delle loro rappresentanze per individuare se prevalgano ragioni di complementarità o sostituibilità tra le due modalità di partecipazione; infine, viene indagato il profilo della partecipazione dei dipendenti all'impresa al fine di verificare se esso si esaurisca a livello operativo/micro-organizzativo o se vi siano spazi e tentativi per una partecipazione di più alto profilo che coinvolga anche temi macro-organizzativi e strategici dell'impresa.

[^] La ricerca di cui questo testo presenta alcuni risultati è condotta nell'ambito del progetto PRIN 2001-2002 "Infrastrutture, Competitività e livelli di governo: conoscenza e sviluppo della nuova economia". Collaborano alla ricerca, in specifiche fasi, Luca Crudeli, Giovanni Guidetti, Susanna Mancinelli, Massimiliano Mazzanti. Si ringrazia Giovanni Camatti e Loris Lugli dell'IRES Emilia-Romagna, Mirto Bassoli ed Anna Ruozi della Camera del Lavoro di Reggio Emilia, la Camera di Commercio di Reggio Emilia.

Questo lavoro fa riferimento principalmente alla sezione su "Comunicazione, consultazione, partecipazione" del questionario rivolto alle direzioni aziendali (DA) delle imprese ed alle sezioni "Relazioni rappresentanze sindacali – lavoratori", "Relazioni rappresentanze sindacali – organizzazioni sindacali territoriali, regionali e nazionali", "Relazioni lavoratori – direzione", "Relazioni rappresentanze sindacali – direzione" del questionario rivolto alle rappresentanze dei dipendenti (RS).

* Università di Ferrara, Facoltà di Economia; per corrispondenza p.pini@economia.unife.it.

Introduzione

In questo lavoro vengono presentati alcuni risultati della ricerca svolta dal gruppo di lavoro dell'Università di Ferrara su *Innovazioni organizzative, relazioni industriali e performance economiche* per un insieme di imprese industriali della provincia di Reggio Emilia.

Questo specifico contributo si concentra su tre principali aspetti. Anzitutto vengono evidenziate le caratteristiche di relazioni industriali prevalenti nelle imprese che utilizzano lo strumento del dialogo sociale per realizzare le strategie di cambiamento organizzativo; in secondo luogo si analizzano i *pattern* di adozione dei meccanismi di partecipazione diretta e partecipazione indiretta dei dipendenti e delle loro rappresentanze per individuare se prevalgano ragioni di complementarietà o sostituibilità tra le due modalità di partecipazione; infine, viene indagato il profilo della partecipazione dei dipendenti all'impresa al fine di verificare se esso si esaurisca a livello operativo/micro-organizzativo o se vi siano spazi e tentativi per una partecipazione di più alto profilo che coinvolga anche temi macro-organizzativi e strategici dell'impresa.

In un nostro precedente lavoro (Antonioli-Pini-Tortia, 2003b) abbiamo esaminato alcuni aspetti delle relazioni industriali, soffermandoci in particolare sul confronto tra direzione aziendale e rappresentanze dei dipendenti sui temi specifici dell'innovazione tecno-organizzativa. Il confronto tra le parti è stato anche indagato in Antonioli-Pini-Tortia (2003c) nell'ambito dell'esame della gestione dei mercati interni del lavoro, in tema di politiche di assunzioni, percorsi di carriera, formazione, uscita del personale. Da entrambe le analisi è emerso che sia le imprese più impegnate in una gestione avanzata delle risorse umane e del fattore lavoro in genere sia quelle che con più intensità sviluppano piani e strategie di innovazione tecno-organizzativa perseguono al contempo una estesa attività di confronto con le rappresentanze in termini di informazione, consultazione e negoziazione. Il dialogo sociale sembra essere una delle componenti che le imprese innovative adottano per portare a realizzazione le strategie di cambiamento progettate. In diversi casi non irrilevanti sono proprio le rappresentanze dei dipendenti, se non direttamente questi ultimi, ad avanzare proposte e suggerimenti che vengono recepiti, a parere delle direzioni, nell'impresa. Al contempo il dialogo sociale entro l'impresa appare modesto proprio in quelle realtà aziendali ove prevale una certa staticità nei comportamenti innovativi del management.

In questo contributo si intende approfondire l'analisi su alcuni degli aspetti del confronto tra direzione e rappresentanze ed estendere l'esame al confronto tra direzione e dipendenti, dipendenti e rappresentanze, e rappresentanze e organismi sindacali territoriali. In particolare si cercherà di valutare se un rapporto diretto della direzione con i dipendenti assuma caratteristiche sostitutive rispetto al confronto indiretto che viene realizzato tramite le rappresentanze sindacali in azienda, oppure se le due modalità siano tra loro complementari. In secondo luogo si intende approfondire l'esame degli ambiti e dei temi oggetto di confronto per individuare se ed in quale misura il rapporto diretto ed indiretto tenda ad andare oltre a temi prettamente operativi nell'impresa per estendersi a tematiche di tipo organizzativo, macro-organizzativo e strategico. Questo esame potrà fornire alcune indicazioni circa il grado di coinvolgimento dei dipendenti e loro rappresentanti nell'impresa, ed in particolare se il coinvolgimento sia declinato in termini di partecipazione sostanziale o meno.

A tal fine verranno considerati entrambe le prospettive, quella delle direzioni aziendali e quella delle rappresentanze, esaminando le valutazioni fornite dalle prime per 199 imprese e dalle seconde per 181 imprese ove le rappresentanze sindacali unitarie sono state elette dai dipendenti¹.

¹ La popolazione totale delle imprese industriali con almeno 50 addetti nella provincia di Reggio Emilia è pari a 257, alla data del dicembre 2001. Per un esame delle imprese coinvolte nell'indagine, e del grado di copertura delle interviste effettuate alle direzioni aziendali (199) ed alle rappresentanze dei dipendenti (181), si rinvia ad Antonioli-Pini-Tortia (2003a). Le interviste sono state effettuate nel primo semestre del 2002.

1. Il confronto diretto tra direzione e dipendenti

In questo primo paragrafo ci occupiamo del confronto che avviene tra direzione e dipendenti, quindi della componente partecipazione diretta nella sfera delle relazioni industriali.

In primo luogo si presentano risultati relativamente alla presenza-assenza di indagini sul clima aziendale e di indagini motivazionali effettuate dalla direzione, e delle iniziative che assume la direzione stessa per coinvolgere i dipendenti nei processi organizzativi e produttivi. In secondo luogo si approfondiscono le procedure di coinvolgimento esaminando specificamente i temi su cui tali pratiche vengono adottate, in termini di informazione e consultazione dei dipendenti. Infine si esamina un tema che nell'ambito delle relazioni industriali riscuote spesso un certo interesse, ovvero il comportamento della direzione nei confronti dei dipendenti che si rivolgono direttamente al management per discutere, avanzare richieste e trovare soluzioni a problemi di natura anche contrattuale.

1.1 Indagini sul clima aziendale e motivazionale ed iniziative di coinvolgimento dei dipendenti ad opera della direzione

Esaminando le risposte fornite dalle direzioni aziendali per le 199 imprese emerge che le indagini sul clima aziendale non sono un fenomeno diffuso. Nell'82,4% delle imprese non è stata condotta alcuna indagine dopo il 1998 (Appendice A, tab.1). Inoltre, nella maggior parte delle imprese nelle quali sono state svolte indagini di clima aziendale i risultati *non* sono stati resi noti ai dipendenti (10,5%), mentre solo nel 7% delle imprese i risultati sono stati resi noti ai dipendenti.

La disaggregazione per settore e classe dimensionale² mette in evidenza percentuali particolarmente elevate (attorno all'80%) di imprese che non effettuano indagini sul clima aziendale e motivazionale per tutti i settori economici più rilevanti (alimentare, metalmeccanico, minerali non metalliferi e tessile). Per dimensione si nota che sono le classi centrali C e D che presentano una maggiore propensione ad effettuare tali indagini (30% per la classe C e 47% per la classe D), mentre le classi minori e quella maggiore (A, B, E) sono caratterizzate da percentuali molto basse (pari o inferiori al 20%).

Le imprese che hanno effettuato indagini sul clima aziendale ma senza riportare i risultati ai dipendenti sono particolarmente numerose nel settore alimentare e in quello chimico (percentuali vicine al 20%), mentre le percentuali scendono attorno al 10% nel tessile e nell'alimentare.

Più significativa è la presenza di imprese che effettuano indagini e riportano i risultati ai dipendenti. La più alta concentrazione viene rilevata nel settore tessile e in quello metalmeccanico (percentuali vicine al 10% delle imprese), oltre che nella carta editoria (17%). Per dimensione spicca il dato relativo alla classe dimensionale D nella quale più di un quarto delle imprese ha effettuato indagini sul clima aziendale comunicando i risultati ai dipendenti e alle rappresentanze sindacali. Anche il dato concernente la classe C è alquanto elevato (15% circa), benché inferiore al precedente. Le altre classi dimensionali sono caratterizzate da percentuali pressoché marginali (pari o inferiori al 5%).

Dall'esame emerge quindi che la diffusione di indagini sul clima aziendale ed indagini di tipo motivazionale sono piuttosto rare e comunque di rado i risultati vengono trasmessi ai dipendenti. Probabilmente le imprese ritengono che i costi per effettuare tali indagini siano eccessivi rispetto ai benefici attesi; al contempo può esservi un problema di cultura aziendale da parte del management o della proprietà. Non sorprende quindi che tale monitoraggio del clima aziendale caratterizzi di più le imprese che hanno una dimensione in termini di addetti significativa ed in particolare quelle tra 250 e 999 ad-

² Le tabelle per settore economico e classe dimensionali non sono state inserite nelle appendici di questo quaderno per ragioni di spazio; esse vengono comunque fornite su richiesta. I settori considerati sono: alimentare, tessile, chimico, metalmeccanico, minerali non metalliferi, legno, carta-editoria, altre industrie manifatturiere. Le classi dimensionali in termini di addetti delle imprese sono: A 50-99; B 100-249; C 250-499; D 500-999; E oltre 999.

detti. Ricordiamo che le imprese di tali classi dimensionali sono in generale quelle che evidenziano anche una intensità di innovazione tecno-organizzativa più elevata in termini relativi.

Una rappresentazione più favorevole al coinvolgimento emerge dall'analisi delle iniziative che la direzione assume per coinvolgere direttamente i dipendenti nelle varie attività produttive e nella soluzione dei problemi (Appendice A, tab.1).

Le tre modalità più adottate dalla direzione sono rappresentate da: a) organizzazione di incontri tra lavoratori e direzione volti alla soluzione di problemi (nel 55% circa delle imprese); b) confronto con le proposte avanzate dai lavoratori volte alla soluzione dei problemi (41%); c) sollecitazione ad incontri di gruppo tra lavoratori volti alla soluzione dei problemi (38%). Al contempo, anche le iniziative di tipo gerarchico volte al coinvolgimento d.1) di singoli lavoratori ovvero d.2) di gruppi di lavoratori vengono riscontrate in una percentuale di imprese pari circa al 30%, per ciascuna modalità.

Si può concludere che, nel complesso, le iniziative di coinvolgimento costituiscono un fenomeno diffuso (risultando del tutto assenti solo nel 6% delle imprese), pur assumendo un carattere di tipo gerarchico in una quota considerevole di imprese (48%).

Gli indici sintetici relativi alle iniziative di coinvolgimento dei dipendenti sono stati calcolati come media delle iniziative di coinvolgimento presenti. Il primo corrisponde ad una semplice media aritmetica e risulta pari a 0,334. Il secondo, di tipo qualitativo, assegna pesi diversi alle varie tipologie di coinvolgimento, crescenti all'aumentare del grado di inclusività e di partecipazione dei dipendenti. Anche questo è pari a 0,334. Ciò significa che, in effetti, le forme di partecipazione maggiormente inclusive sono diffuse all'incirca quanto quelle di tipo maggiormente gerarchico³.

Dall'altro lato, si nota anche che il fenomeno della partecipazione formale dei dipendenti e/o dei loro rappresentanti negli organismi decisionali dell'impresa è molto limitato, benché non del tutto assente (Appendice A, tab.1). Solo nel 10% delle imprese si assiste a questo tipo di coinvolgimento formale⁴. Ciò segnala che mentre il coinvolgimento è pratica diffusa sul piano operativo ed organizzativo a livello di produzione e organizzazione del lavoro, su aspetti più macro-organizzativi e strategici i dipendenti non vengono coinvolti, se non raramente. Su questo aspetto sarà comunque utile tornare tra breve.

1.2 Temi e materie di confronto della direzione con i dipendenti

L'analisi del confronto tra direzione e dipendenti è condotta sulla base della individuazione di una serie di temi ritenuti rilevanti e che catturano ambiti distinti di coinvolgimento (*operativo, organizzativo, macro-organizzativo e strategico*), sui quali si è chiesto alle direzioni aziendali quale sia il comportamento da loro assunto in termini di due specifiche modalità, quella della *consultazione* e quella dell'*informazione*, escludendo quindi la negoziazione che è stata impiegata come modalità di confronto solo con le rappresentanze. Un quesito del tutto analogo è stato posto alle rappresentanze nelle imprese ove sono presenti RSU elette dai dipendenti.

³ Con riferimento all'indice quantitativo, distinguendo per settore non si nota una elevata eterogeneità, a parte il caso del settore dei minerali non metalliferi che presenta un valore alquanto basso (0,275). Per classe dimensionale, le classi C e D presentano valori superiori alla media (0,397 e 0,367 rispettivamente). Nel caso dell'indice qualitativo la situazione è simile, con il settore dei minerali non metalliferi che presenta un valore relativamente basso (attorno a 0,277); per dimensione, la classe C presenta un valore più elevato, mentre la classe D presenta un valore inferiore alla media (0,327).

⁴ I settori caratterizzati dalla presenza di dipendenti formalmente coinvolti in organismi decisionali sono quello alimentare (20% delle imprese) e quello chimico (12,5%). Gli altri settori più rilevanti nell'indagine sono caratterizzati da percentuali inferiori alla media e spesso marginali. Tra questi spicca il settore tessile, nel quale la partecipazione formale è del tutto assente.

1.2.1 La prospettiva della direzione

Facendo riferimento alle interviste rilasciate dalle direzioni aziendali per 199 imprese, emerge che nel complesso la percentuale di imprese nelle quali i dipendenti vengono *consultati* sui vari temi è bassa, benché non irrilevante (Appendice A, tab.2). I temi per i quali si nota una maggiore presenza di processi consultivi tra direzione e dipendenti sono: a) salute e sicurezza sul posto di lavoro; b) organizzazione del lavoro e orari; c) qualità dei prodotti (presenti in una percentuale di imprese vicina al 30%).

In corrispondenza di un secondo gruppo di temi si assiste a processi consultivi in una percentuale di imprese comprese tra il 15% ed il 20%. Essi sono: d) problemi legati al processo produttivo e gestione della produzione; e) formazione; f) nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto; g) sistemi di incentivi individuali e, in minor misura, collettivi; h) processi di riorganizzazione/ristrutturazione; i) mansioni e le qualifiche dei dipendenti.

E' interessante notare come i processi consultivi sopra indicati, pur essendo concentrati principalmente nell'ambito dell'organizzazione del lavoro, riguardino anche ambiti organizzativi, se non addirittura macro-organizzativi e strategici, come ad esempio i processi di riorganizzazione e ristrutturazione, oppure i nuovi prodotti e le tematiche legate ai prodotti. Su alcuni di questi temi, come emergerà nel paragrafo successivo, vi è una maggiore interazione a livello consultivo tra direzione e dipendenti rispetto a quanto avviene tra direzione e rappresentanze, ove in alcuni casi prevale la negoziazione, ma in altri la semplice informazione.

La modalità *informativa*, dalla direzione verso i dipendenti, viene rilevata in percentuali di imprese decisamente più elevate. Va inoltre notato che in corrispondenza di numerosi temi si nota una maggiore intensità del rapporto diretto tra dipendenti e direzione rispetto al rapporto indiretto tra direzione e rappresentanze sindacali. Ciò può segnalare che le direzioni aziendali preferiscano spesso informare direttamente i dipendenti piuttosto che le rappresentanze, ma ciò avviene principalmente a livello operativo e nell'ambito dell'organizzazione del lavoro, dove quindi l'interazione diretta è certamente essenziale nella gestione delle risorse umane.

La maggiore concentrazione di flussi informativi (presenti in una percentuale di imprese ben superiore al 50%) si nota in corrispondenza di temi quali: a) disciplina aziendale; b) salute e sicurezza sul posto di lavoro; c) formazione; d) qualità dei prodotti; mentre con percentuali di poco superiori al 50% si hanno: e) gestione della produzione; f) previdenza integrativa; g) rapporti di lavoro; h) mansioni e qualifiche; i) processi di ristrutturazione e riorganizzazione; l) sistemi di incentivazione collettiva; m) servizi ai dipendenti.

E' evidente che questi temi sono spesso connessi alle fasi operative della produzione, ad aspetti di carattere contrattuale e, in ambito organizzativo, all'organizzazione del lavoro. Ciò nondimeno, si nota una apertura significativa anche in ambiti strategici, quali processi di ristrutturazione e riorganizzazione, ma anche evoluzione dei mercati e dei prodotti (33% delle imprese), nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto (38%).

Per catturare in modo sintetico il grado di confronto è stato calcolato un indice⁵ relativo ai singoli temi. I valori più elevati vengono raggiunti in corrispondenza di: 1) salute e sicurezza sul posto di lavoro; 2) organizzazione del lavoro ed orari; 3) qualità del prodotto; 4) formazione; 5) produzione (sono questi i cinque temi della fascia alta nel confronto). Tra queste voci quelle relative all'organizzazione del lavoro e alla formazione rivestono una importanza particolare nello sviluppo dei rapporti tra direzione e dipendenti a livello partecipativo (operativo, organizzativo e strategico). A questi seguono, nella seconda fascia dalla sesta posizione alla decima, altri temi che sono a carattere sia operativo, sia organizzativo e strategico per l'impresa: mansioni e qualifiche, sistemi di incentivazione collettivo, processi di ristrutturazione e riorganizzazione. Altri temi prettamente strategici sono

⁵ Nell'intervallo 0-2, con 0 nessun confronto, 1 informazione, 2 consultazione.

invece nelle fasce basse del confronto: dall'evoluzione dei mercati ai processi di esternalizzazione, dalla pianificazione delle assunzioni alle cessazioni dei rapporti di lavoro, per arrivare agli aspetti di tipo finanziario.

L'indice complessivo (DA_DA_vs._DIP_1) costruito per tutti i temi di confronto⁶ è pari a 0,36. Il settore alimentare presenta un valore elevato (0,44), come pure il settore chimico (0,41), mentre tutti gli altri settori mostrano valori non distanti dalla media. Per classe dimensionale, solo la classe maggiore (E) mostra valori sensibilmente superiori alla media (0,36).

Sono stati anche costruiti due indici complessivi che rappresentano il coinvolgimento dei dipendenti, in versione quantitativa e qualitativa, impiegando le informazioni che riguardano sia il confronto tra direzione aziendale e dipendenti (a livello informativo e consultivo) sia quelle che riguardano le iniziative di coinvolgimento della direzione nei confronti dei dipendenti (indice quantitativo e qualitativo). Entrambi gli indici, versione quantitativa e versione qualitativa, sono pari a 0,346 (Appendice A, tab.4). Per settore economico, il valore più elevato spetta al settore alimentare, mentre il settore dei minerali non metalliferi e quello della lavorazione del legno (per l'indice quantitativo) presentano valori alquanto bassi. Per classe dimensionale la variabilità degli indici non è accentuata, sebbene le imprese di minore dimensione presentano valori ridotti, mentre le imprese più grandi presentano valori superiori. Nel complesso, la dimensione per addetti sembra influenzare il grado di coinvolgimento dei dipendenti ad opera della direzione.

1.2.2 La prospettiva delle rappresentanze

L'analisi del confronto tra direzione e dipendenti è stata condotta anche sulla base delle valutazioni espresse dalle rappresentanze sindacali⁷, al fine di considerare anche il punto di vista e la percezione che queste ne hanno. La tipologia dei quesiti posti alle rappresentanze sono del tutto analoghi a quelli posti alla direzione di ogni impresa: sulla base della individuazione di temi che catturano ambiti distinti di coinvolgimento (*operativo*, *organizzativo*, *macro-organizzativo* e *strategico*), si è chiesto alle rappresentanze quale sia il comportamento assunto dalla direzione in termini di due specifiche modalità, quella della consultazione e quella dell'informazione, escludendo quindi anche in questo caso la negoziazione che è stata impiegata come modalità di confronto solo tra direzione e rappresentanze.

I risultati riguardo le modalità di confronto tra direzione e dipendenti mettono in evidenza una prevalenza relativa dei flussi informativi rispetto al maggiore coinvolgimento mediante consultazione diretta. Tuttavia, spesso si rileva una diffusa assenza di coinvolgimento (né informazione né consultazione) su diversi temi (Appendice B, tab.4).

Anzitutto si consideri l'*assenza di qualsiasi modalità di confronto*, che appare diffusa in media sui vari temi nel 52% circa delle imprese.

I temi per i quali si registrano i livelli più alti di non coinvolgimento (assenza di coinvolgimento in più del 70% delle imprese) sono: a) pianificazione delle assunzioni e selezione del personale; b) processi di esternalizzazione e sub-fornitura; c) aspetti finanziari.

Vari altri temi presentano livelli elevati di non coinvolgimento (in più del 50% delle imprese): d) sospensione e cessazione del rapporto di lavoro; e) sistemi di incentivi individuali; f) livelli retributivi; g) occupazione; h) evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative per sviluppi futuri dell'impresa; i) nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto; l) previdenza integrativa; m) servizi ai dipendenti; n) pari opportunità.

Questi risultati evidenziano una spiccata propensione delle direzioni aziendali a mantenere presso di sé ogni prerogativa di intervento soprattutto nell'ambito di aspetti strategici ed organizzativi

⁶ Nell'intervallo 0-1.

⁷ Si tratta di 181 interviste effettuate alle rappresentanze su un totale di 228 imprese in cui vi sono le rappresentanze sindacali (RSU). Per 164 imprese si dispone sia delle interviste alle direzioni aziendali sia di quelle alle rappresentanze sindacali.

dell'impresa: dagli aspetti finanziari alla gestione dei mercati interni del lavoro, dai processi di esternalizzazione alla organizzazione del lavoro, sino a giungere anche a specifici temi relativi alle tutele (pari opportunità).

In particolare si segnala che le rappresentanze percepiscono una forte propensione delle direzioni aziendali a non informare e consultare i dipendenti non solo su ambiti organizzativi e strategici tradizionalmente al di fuori di prassi di coinvolgimento, ma anche su aspetti che dovrebbero comportare una significativa partecipazione diretta dei dipendenti quali i mercati interni del lavoro, come suggerito dalla letteratura sulla gestione delle risorse umane.

La principale modalità di confronto tra direzione aziendale e dipendenti è di tipo *informativo*, mentre quella *consultiva* risulta molto rara: in media 40% e 8% delle imprese rispettivamente.

Flussi informativi sono particolarmente presenti su temi attinenti l'organizzazione del lavoro ed il processo produttivo, mentre risultano ben poco diffusi su temi strategici e di gestione dei mercati interni del lavoro.

I temi per i quali si registra la modalità *informativa* in una percentuale di imprese pari almeno al 60% sono: a) disciplina aziendale; b) qualità del prodotto; c) produzione; d) salute e sicurezza sul posto di lavoro.

E' evidente che la maggior parte delle imprese fornisce informazioni ai dipendenti su temi strettamente attinenti al processo produttivo, temi che però concedono poco alla partecipazione e al coinvolgimento a livello organizzativo, mentre maggiore disponibilità vi è per il livello operativo.

Una percentuale significativa di imprese (tra il 50% ed il 30% del totale) fornisce informazioni ai dipendenti su altri temi riguardanti l'organizzazione dei processi produttivi e la gestione delle risorse umane: organizzazione del lavoro e orari, mansioni e qualifiche, rapporti di lavoro, formazione.

Inoltre si segnala che in una percentuale di imprese superiore al 40% vengono date informazioni ai dipendenti anche su temi a carattere strategico: processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale, nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto, evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative su sviluppi futuri.

La modalità di maggior coinvolgimento dei lavoratori, la *consultazione*, è rilevata, in media, in una percentuale di imprese decisamente inferiore. Tale modalità non appare marginale solo per un numero molto ristretto di temi. Essi attengono quasi tutti alla sfera organizzativa: organizzazione del lavoro e orari, salute e sicurezza sul luogo di lavoro, sistemi di incentivi collettivi, mansioni e qualifiche, rapporti di lavoro, formazione. Su questi temi si registra il coinvolgimento dei dipendenti in una percentuale di imprese che comunque si attesta tra il 10% ed il 25% delle imprese.

L'indice sintetico⁸ che cattura la rilevanza dei vari temi e assegna un peso doppio alla presenza di processi di consultazione rispetto ai meri flussi informativi raggiunge i livelli più elevati nel caso della salute e sicurezza sul posto di lavoro (1,039). Questo è l'unico tema per il quale l'indice mostra il prevalere della modalità *informativa*.

I temi per i quali si registrano indici non troppo al di sotto del valore unitario sono l'organizzazione del lavoro e gli orari, la disciplina aziendale, la qualità del prodotto, la produzione.

A parere delle rappresentanze è così evidente che i temi sui quali si sviluppa un maggiore confronto (comunque informativo) tra direzione e dipendenti sono strettamente connessi alla sfera operativa, e molto raramente si estendono alla sfera organizzativa. I valori più bassi dell'indice si registrano in corrispondenza di pianificazione delle assunzioni e selezione del personale, processi di esternalizzazione e subfornitura, aspetti finanziari, che rientrano a pieno titolo tra gli aspetti strategici dell'impresa ed alla sfera della gestione dei mercati interni del lavoro.

L'indice complessivo (RS_DA_vs._DIP_1) costruito per tutti i temi di confronto⁹ è pari a 0,295. Il settore dei minerali non metalliferi, la chimica e le imprese della carta editoria presentano valori eleva-

⁸ Nell'intervallo 0-2, con 0 nessun confronto, 1 informazione, 2 consultazione.

⁹ Nell'intervallo 0-1.

ti dell'indice (superiori allo 0,3), mentre gli altri principali settori mostrano valori non distanti dalla media. Per classe dimensionale, le imprese medio-grandi e grandi (classi dimensionali D ed E) mostrano valori sensibilmente superiori alla media (0,355 e 0,327 rispettivamente). Si nota una crescita del grado di coinvolgimento dei dipendenti all'aumentare della dimensione per addetti dell'impresa.

1.2.3 Un confronto tra prospettive

Un breve confronto tra le opinioni espresse dalle direzioni aziendali e dalle rappresentanze in tema di politiche di coinvolgimento dei dipendenti ad opera della direzione aziendale segnala percezioni significativamente diverse, ma non incoerenti tra loro (Appendice A, tab.2 e Appendice B, tab.4).

Anzitutto, la comparazione tra i due indici sintetici (nell'intervallo 0-1) indica chiaramente che le direzioni tendono a dichiarare una intensità di confronto superiore a quella percepita e valutata dalle rappresentanze: 0,357 vs. 0,295 sono i valori dei due indici di confronto¹⁰. Questo risultato dipende proprio da una percezione differente che hanno le due parti sociali circa le modalità del coinvolgimento: mentre le direzioni ritengono che le pratiche di non coinvolgimento riguardino in media il 43% delle imprese, per le rappresentanze tale percentuale sale al 52%; la modalità informativa è dichiarata/percepita in modo meno differente (43% vs. 40%), mentre sulla modalità consultiva si ritrova una significativa diversità di opinioni dato che per le direzioni la consultazione è diffusa, in media, nel 14% delle imprese ma per le rappresentanze tale percentuale è pari all'8%.

Le rappresentanze esprimono quindi una valutazione meno favorevole sull'intensità di coinvolgimento adottato dalle direzioni aziendali rispetto a quanto viene dichiarato dalle stesse direzioni aziendali. Entrambe le parti però ritengono che le procedure di coinvolgimento non vadano di molto oltre la soglia dei flussi informativi, e raramente si estendono alle modalità consultive.

A fronte di tale diversità complessiva, emerge comunque una valutazione circa le pratiche di coinvolgimento sui singoli temi non molto differente tra le due parti sociali. Infatti, confrontando i singoli temi emerge una coerenza molto elevata nell'ordinamento dei temi nelle opinioni di direzione e rappresentanze. Tra i cinque temi sui quali secondo le direzioni si esercita il maggior coinvolgimento dei dipendenti ve ne sono ben quattro che si ritrovano tra quelli di maggior coinvolgimento percepiti dalle rappresentanze¹¹. Risultati analoghi si hanno confrontando gli altri 3 gruppi di temi che sono stati costruiti in base alla rilevanza del confronto. Entrambe le parti ritengono quindi che il coinvolgimento dei dipendenti operato dalle direzioni sia presente essenzialmente sul terreno operativo, sia piuttosto debole su quello organizzativo, e risulti molto carente se non assente su terreni macro-organizzativi e strategici dell'impresa.

Infine, nonostante le valutazioni differenti che vengono fornite dalle direzioni e dalle rappresentanze, si rileva che nelle imprese ove a parere delle rappresentanze le pratiche di coinvolgimento sono poco diffuse e poco intense, anche le direzioni ritengono che le iniziative da loro assunte non sono volute a coinvolgere in modo significativo i dipendenti; al contempo la percezione delle rappresentanze di elevato coinvolgimento non contrasta con le dichiarazioni fornite dalle direzioni. La relazione tra gli indici di coinvolgimento dei dipendenti costruiti sulla base delle valutazioni espresse tra le due parti sociali risulta positiva e statisticamente significativa (Appendice C, graf.1).

1.3 Dipendenti in direzione e loro andamento nel tempo

Un ulteriore indicatore dell'intensità dei rapporti tra direzione e dipendenti è costituito dal fenomeno rappresentato dai dipendenti che si recano in direzione in modo regolare per discutere temi e trova-

¹⁰ I due indici sono DA_DA_vs._DIP_1 e RS_DA_vs._DIP_1

¹¹ I due temi diversi sono la formazione per la direzione (posizione 4) e la disciplina aziendale per le rappresentanze (posizione 3). La formazione si colloca in posizione 8 per le rappresentanze, e la disciplina aziendale si colloca in posizione 6 per la direzione.

re soluzioni che usualmente hanno carattere contrattuale, e dal conseguente comportamento della direzione. La presenza di tale fenomeno è stata rilevata nell'indagine sia per inquadramento sia per tema.

Si considerino anzitutto le valutazioni espresse dalle direzioni aziendali interpellate nelle 199 imprese.

Per inquadramento, le percentuali più elevate di imprese ove il fenomeno è presente con regolarità si hanno in corrispondenza degli impiegati e degli operai specializzati (43% circa delle imprese), mentre per i quadri si rileva una percentuale leggermente inferiore al 40%; gli operai comuni sono caratterizzati dalla percentuale più bassa (32%). Nel complesso, il fenomeno è registrato nel 53% circa delle imprese, quindi appare piuttosto diffuso (Appendice A, tab.3 e tabb.3.1-3.4).

Distinguendo per settore e classe dimensionale, emerge che il settore alimentare è quello ove il fenomeno è certo più presente, mentre in quello chimico la diffusione è nettamente inferiore. Per classe dimensionale, pur essendo presente una spiccata variabilità per tipo di inquadramento, si nota una maggior diffusione nelle classi B e D, e comunque in quelle centrali rispetto alle classi estreme¹².

Si è anche rilevata la tendenza all'aumento o alla diminuzione del fenomeno dal 1998, sintetizzato da un indice variabile tra -1 e +1. Nel complesso emerge una sostanziale stabilità, benché si noti una tendenza comunque non estesa verso l'intensificazione del fenomeno. Ciò è vero soprattutto per la fascia degli impiegati e degli operai specializzati, inquadramenti per i quali i dipendenti che si recano in direzione sono aumentati in più del 20% delle imprese.

Prendendo a riferimento il totale dei quattro inquadramenti, risulta evidente che l'unico settore (a parte quello della carta editoria e della lavorazione del legno) ad essere caratterizzato, a partire dal 1998, da un forte incremento del fenomeno dei dipendenti che si recano in direzione è quello alimentare, mentre l'unico settore ad essere caratterizzato da un decremento, peraltro alquanto moderato (-0,14), è il chimico. Per classe dimensionale si nota un incremento importante del fenomeno nella classe D (indice pari a 0,28) e un incremento più moderato nella classe E (0,20), mentre i valori complessivi delle altre classi rimangono sostanzialmente invariati¹³.

¹² La disaggregazione per settore e classe dimensionale per i quadri evidenzia una diffusione elevata del fenomeno nel settore alimentare, oltre che nel settore metalmeccanico, anche se in misura minore, e una diffusione molto debole nel settore tessile. Per classe dimensionale, il fenomeno sembra particolarmente intenso nelle imprese medio piccole (classe B) e nelle imprese di maggiori dimensioni (classe E), mentre la classe A è caratterizzata da minore diffusione.

Nel caso degli impiegati, è di nuovo il settore alimentare ad essere caratterizzato dalla maggiore diffusione del fenomeno. Da notare che il settore tessile presenta valori sensibilmente superiori alla media, al contrario di ciò che avviene nel caso dei quadri. Il settore chimico presenta invece valori alquanto bassi. Rispetto alla classe dimensionale, si notano valori significativamente diversi dalla media per le piccole imprese (valore inferiore) e per le imprese delle classi centrali (valori superiori).

Per gli operai specializzati, si riscontra un valore estremamente elevato nel settore alimentare (0,9), mentre tutti gli altri settori più rilevanti non presentano valori molto differenti dalla media, sebbene il settore metalmeccanico sia caratterizzato da valori alquanto bassi. Per classe dimensionale, la classe maggiore (E) e quella medio piccola (B) presentano valori sensibilmente superiori alla media (0,58 e 0,49 rispettivamente), mentre la classe C presenta valori alquanto bassi (0,36).

Gli operai comuni sono caratterizzati da una diffusa interazione con la direzione d'impresa nel settore alimentare (indice pari a 0,63) e nel settore dei minerali non metalliferi (0,41), anche se in quest'ultimo in misura decisamente inferiore. Il settore chimico è caratterizzato da un valore particolarmente basso (0,13). Tra le classi dimensionali, spicca la classe D, che sembra essere l'unica nella quale vi è una stretta interazione tra direzione e operai comuni (valore dell'indice pari a 0,5).

¹³ La disaggregazione per settore, classe dimensionale e inquadramento mette in luce alcuni risultati significativi.

Per i quadri si ha una intensificazione dei rapporti nel settore alimentare ed in quello dei minerali non metalliferi. Il dato più interessante riguarda comunque la classe dimensionale: mentre la classe D è caratterizzata da una forte intensificazione dei rapporti tra quadri e direzione (indice pari a 0,4), nella classe E si nota una diminuzione pronunciata (-0,17).

La valutazioni che vengono fornite dalle rappresentanze sono solo in parte differenti da quelle fornite dalle direzioni (Appendice B, tab.5)¹⁴.

Anzitutto deve essere considerato che le rappresentanze in una percentuale di casi significativi non sono in grado di affermare se i dipendenti si recano in direzione per discutere direttamente aspetti di tipo anche contrattuale: ciò avviene soprattutto per i quadri e per gli impiegati (rispettivamente nel 32,6% e 26% circa delle imprese), ma anche per la fascia operaia (tra l'8% ed il 9% delle imprese). La percezione delle rappresentanze è comunque che il fenomeno dei dipendenti che si recano in direzione sia significativamente diffuso, in una percentuale di imprese vicina al 50% per tutti gli inquadramenti. La percentuale più alta si registra per gli operai qualificati e specializzati (56%), mentre il fenomeno è presente nel 45% circa delle imprese per quadri ed operai comuni. Nel complesso la percentuale di imprese per le quali le rappresentanze segnalano tale comportamento dei dipendenti è del 69%¹⁵.

La percezione del fenomeno da parte delle rappresentanze è quindi significativamente maggiore di quanto viene dichiarato dalle direzioni, soprattutto per la fascia degli operai specializzati e qualificati e per quella degli impiegati, ma anche per gli operai comuni si nota una percezione differente.

Per quel che riguarda la tendenza nel tempo del fenomeno "dipendenti che si recano in direzione", le rappresentanze segnalano un aumento, benché esso non sia particolarmente pronunciato¹⁶. Per inquadramento tale aumento risulta alquanto pronunciato nel caso di quadri, impiegati e operai specia-

Per gli impiegati si nota di nuovo un andamento fortemente positivo nel settore alimentare, e moderatamente positivo nel settore metalmeccanico, mentre gli altri settori di rilievo non fanno segnare variazioni importanti. Rispetto alla classe dimensionale, sono le classi D ed E che fanno segnare incrementi importanti, con un incremento che per la classe E è superiore a quello della classe D.

Passando agli operai specializzati, è di nuovo il settore alimentare a far segnare un incremento molto forte (indice pari a 0,56), rispetto a valori stazionari in tutti gli altri settori più rilevanti. Dall'altro lato, il settore chimico fa registrare una forte flessione (indice pari a -0,5). Per classe dimensionale, si nota un aumento notevole nelle tre classi maggiori (C, D, E), con valori crescenti all'aumentare della dimensione (rispettivamente 0,22, 0,33 e 0,43).

Per quel che riguarda gli operai comuni il quadro è molto simile a quello precedente, sebbene, per classe dimensionale, la classe maggiore (E) non faccia registrare alcuna variazione; per settore invece non vi sono variazioni significative rispetto al caso degli operai specializzati.

¹⁴ Si considerano anche in tal caso 181 interviste realizzate alle rappresentanze.

¹⁵ La disaggregazione per settore, classe dimensionale e inquadramento mette in luce alcuni risultati significativi.

Per il complesso dei dipendenti si nota che nelle imprese tessili, in quelle della carta editoria, nel legno e nelle altre manifatture la propensione dei dipendenti a recarsi in direzione è significativamente superiore alla media, mentre minore è quella per le imprese dei minerali non metalliferi e della chimica. Per dimensione d'impresa l'eterogeneità non è elevata e non emerge una evidente relazione con il numero degli addetti.

Per i quadri si nota una bassa propensione a recarsi in direzione nel settore tessile, mentre è elevata nel settore alimentare. Il dato più interessante riguarda comunque la classe dimensionale: mentre la classe D è caratterizzata da una elevata propensione di rapporti diretti tra quadri e direzione (indice pari ad 1), nella classe E si nota una bassa propensione (0,333).

Per gli impiegati si nota una elevata propensione a recarsi in direzione nelle imprese tessili. Rispetto alla classe dimensionale, sono le classi C e D che fanno segnare propensioni elevate, mentre le imprese della classe B si caratterizzano per una bassa propensione.

Per gli operai specializzati, è di nuovo il settore tessile a segnare una elevata propensione (indice pari a 0,875). Per classe dimensionale, si nota una propensione elevata nelle imprese di grande dimensione (0,75).

Per quel che riguarda gli operai comuni il quadro è simile a quello precedente, sebbene, per classe dimensionale, non solo la classe maggiore (E) fa registrare una elevata propensione, ma anche la classe A.

¹⁶ La disaggregazione per settore e classe dimensionale mette in luce alcuni risultati significativi. Le imprese di media e medio-grande dimensione evidenziano una più elevata intensificazione delle relazioni dirette tra dipendenti e direzione, mentre per settore il fenomeno si è intensificato molto nelle altre manifatture e nella carta editoria, e si è ridotto nel tessile.

lizzati, mentre è più contenuto nel caso degli operai comuni. In effetti, l'indice sintetico¹⁷ che rappresenta l'andamento del fenomeno è superiore a 0,15 per i primi tre inquadramenti e inferiore a 0,05 per gli operai comuni. Se confrontato con le dichiarazioni delle direzioni, anche in questo caso si riscontra una percezione di una tendenza all'aumento più pronunciato da parte delle rappresentanze, per gli operai qualificati e specializzati in particolare. Le rappresentanze inoltre segnalano pochi casi in cui si manifesta una diminuzione del fenomeno (8% delle imprese), mentre le direzioni ritengono che i dipendenti si rechino tendenzialmente di meno in direzione in circa un quinto delle imprese (18%).

In sintesi, le rappresentanze e le direzioni hanno percezioni del fenomeno che non risultano tra loro contraddittorie, sia nel totale che per singoli inquadramenti, anche se per le rappresentanze esso appare più diffuso e maggiormente in crescita nelle fasce più professionalizzate dei dipendenti.

1.3.1 Comportamento della direzione nei confronti dei dipendenti che si recano in direzione: due prospettive a confronto

Sulla base delle dichiarazioni fornite dalle direzioni intervistate, l'analisi circa l'atteggiamento della direzione nei confronti dei dipendenti che intendono discutere direttamente aspetti di tipo contrattuale, distintamente a seconda dell'inquadramento, mette in luce una netta differenza nei confronti di impiegati e quadri, da un lato, e fasce operaie dall'altro (Appendice A, tabb.3.1-3.4).

Nel caso dei *quadri* e degli *impiegati* la gran parte delle questioni contrattuali viene risolta direttamente tra dipendente e direzione quando il primo pone il problema alla seconda; invece nel caso delle fasce operaie si nota una propensione maggiore della direzione a coinvolgere anche i sindacati o le rappresentanze sindacali, ovvero il problema viene rimandato alla negoziazione con le rappresentanze.

Nel caso dei *quadri* si osserva una nettissima prevalenza delle relazioni dirette tra direzione e dipendente sui temi contrattuali (Appendice A, tab.3.1). A parte pochissime eccezioni, le problematiche contrattuali vengono sempre trattate direttamente. Le uniche voci per le quali si riscontra un coinvolgimento, peraltro marginale, delle rappresentanze sono i passaggi di carriera e gli aumenti retributivi. Dall'altro lato, in alcuni casi si nota un rinvio alla negoziazione con i sindacati per quel che riguarda cambiamenti di mansione e trasferimenti, reclami e questioni disciplinari¹⁸.

Nel caso degli *impiegati*, si rilevano risultati simili a quelli dei quadri, anche se i livelli di coinvolgimento delle rappresentanze sono leggermente superiori (Appendice A, tab.3.2). L'unica voce per la quale si nota un coinvolgimento alquanto elevato delle rappresentanze sono i reclami e le questioni disciplinari (coinvolgimento rilevato nel 16,2% delle imprese), mentre per tutte le altre voci il coinvolgimento risulta marginale (inferiore al 5%), benché non assente. Il rinvio alla negoziazione con i sindacati si verifica in circa il 5% delle imprese per tutte le voci tranne che sugli incentivi individuali, per i quali il rinvio alla negoziazione è del tutto assente, dato certo interessante¹⁹.

Nel caso delle due fasce *operaie* il quadro cambia completamente (Appendice A, tabb.3.3-3.4). L'intervento sindacale, a livello *consultivo* più che a livello *negoziale*, diviene rilevante, benché mai preponderante. Spiccano su tutti i reclami e le questioni disciplinari, per i quali l'intervento delle rappresentanze e dei sindacati è stato rilevato in più del 40% delle imprese. Per le altre voci si rilevano molte similitudini tra le due fasce operaie, anche se, in generale, il coinvolgimento dei sindacati è più accentuato per gli operai comuni rispetto a quanto lo sia per gli operai specializzati. La differenza è particolarmente rilevante per mansioni e trasferimenti, mentre è contenuta per le altre voci.

¹⁷ Nell'intervallo da -1 a +1.

¹⁸ Per settore e classe dimensionale i dati mostrano scarsissima variabilità con un valore dell'indice (variabile tra 1 e 3) pressoché identico e prossimo ad 1.

¹⁹ I settori caratterizzati dal massimo coinvolgimento delle rappresentanze sono quello alimentare e quello della carta editoria. Per classe dimensionale si nota un valore più elevato dell'indice che rappresenta il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali nelle questioni di carattere contrattuale (variabile tra 1 e 3) nel caso della classe B (1,156) e della classe D (pari a 1,22), mentre tutte le altre classi presentano valori non lontani dalla media.

I casi di rinvio alla *procedura negoziale* formale con i sindacati sono limitati anche nel caso delle fasce operaie, benché più numerosi che per quadri ed impiegati. Per diverse voci, la percentuale di imprese nelle quali le direzioni rinviavano il trattamento di alcune questioni disciplinari alla contrattazione formale si aggira attorno al 10% per entrambi gli inquadramenti operai. Esse sono i passaggi di categoria e la carriera, gli aumenti retributivi e le indennità, le questioni legate ad orari, ferie e straordinari, infine i percorsi formativi, anche se, nel caso di questi ultimi le differenze tra operai specializzati e operai comuni sono alquanto notevoli. Se nel caso degli inquadramenti diversi dagli operai comuni sembra prevalere un atteggiamento rivolto alla gestione diretta dei processi formativi da parte della direzione in accordo con i dipendenti, nel caso degli operai comuni si assiste ad un ruolo più cospicuo della negoziazione formale (presente nell'11% circa delle imprese).

L'indice sintetico (DA_DA_vs._DIP_2²⁰), che rappresenta l'intensità del coinvolgimento a livello *consultivo* e *negoziale* delle rappresentanze raggiunge il suo valore massimo (tra 1,4 e 1,5) per gli operai specializzati, in corrispondenza di reclami e questioni disciplinari, delle questioni legate ad orari, ferie e straordinari, dei passaggi di carriera, infine degli aumenti retributivi e delle indennità. Per gli operai comuni i risultati sono simili, benché per le questioni legate ad orari, ferie e straordinari il valore dell'indice superi 1,5.

La disaggregazione di questo indice per settore e classe dimensionale, per gli operai specializzati, mette in luce valori elevati solo per il settore alimentare (1,64), a fronte di una media pari a 1,35. Per classe dimensionale, la classe D è caratterizzata dal valore più elevato (1,53), mentre la classe E dal valore più basso (1,13).

Il quadro per gli operai comuni non è dissimile da quello degli operai specializzati, con alcune differenze rilevanti.

Il valore dell'indice più elevato spetta di nuovo al settore alimentare (1,97), a fronte di una media pari a 1,36. Tuttavia, anche il settore tessile presenta un valore decisamente elevato (1,75), diversamente da quanto avveniva per gli operai specializzati. Da ciò si deduce che mentre il settore alimentare è caratterizzato da un forte coinvolgimento sindacale per entrambe le fasce operaie, nel caso del settore tessile la situazione sembra essere decisamente diversa, in quanto il coinvolgimento sindacale risulta importante solo per gli operai comuni, quindi in corrispondenza delle fasce di lavoratori più precarie e meno qualificate.

Rispetto alla dimensione d'impresa emerge che la classe E è caratterizzata da un valore basso (1,17), mentre il valore più elevato è quello della classe B (1,65). Le classi centrali (imprese medie e medio-grandi) presentano comunque valori superiori alla media, se pur non elevati.

Può essere interessante notare il perdurare della differenza tra i risultati della classe D, da un lato, e quelli della classe E e delle piccole imprese, dall'altro. Tenendo conto del fatto che molti indicatori (ad iniziare da quelli relativi alla innovazione organizzativa considerati in Antonioli-Pini-Tortia (2003b)) sembrano individuare le imprese di medio-grande dimensione (classe D) come quelle più dinamiche, è interessante segnalare il ruolo del coinvolgimento delle rappresentanze sindacali nella discussione dei temi contrattuali. Considerando che i livelli del coinvolgimento delle rappresentanze nel caso di quadri e impiegati è decisamente più basso rispetto agli inquadramenti operai, si può forse ipotizzare che le rappresentanze rivestano una *funzione di coordinamento* degli interessi dei dipendenti e di confronto con la direzione. Nel caso dei quadri e, in minor misura, degli impiegati, tale funzione di coordinamento risulterebbe meno presente, forse perché meno necessaria, portando alla netta prevalenza dell'interazione diretta tra direzione e lavoratori. A prescindere dall'organicità o meno del ruolo sindacale alle attività aziendali, risulta però chiaro che il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali costituisce un elemento di mediazione in presenza di una certa dinamicità e capacità innovativa dell'impresa.

Il coinvolgimento sindacale nei rapporti diretti tra dipendente e direzione risulta comunque un fattore associato alla dinamicità e innovatività delle imprese quando coinvolge le fasce occupazionali con

²⁰ Nell'intervallo 1-3.

maggior *tenure* (costituite spesso dagli operai specializzati), mentre risulta meno presente e forse a carattere più difensivo nel momento in cui si esprime nella tutela delle fasce di lavoratori più precarie e meno qualificate.

La percezione che hanno le rappresentanze sindacali circa il comportamento della direzione nei confronti dei dipendenti non appare molto diverso da quello dichiarato dalle direzioni medesime (Appendice B, tabb.5.1-5.4).

Il *coinvolgimento* sindacale sui temi contrattuali in caso di confronto diretto tra direzioni e dipendenti è molto limitato per le fasce dei quadri e degli impiegati, mentre è più ampio, benché mai prevalente rispetto all'interazione diretta tra lavoratori e direzione, nel caso delle fasce operaie. Generalmente le varie questioni vengono trattate direttamente tra dipendenti e direzione; le eccezioni riguardano alcuni specifici temi. Il tema sul quale non si rileva *mai* un livello significativo di coinvolgimento sindacale (né mediante procedure di consultazione né di negoziazione) per nessun inquadramento è costituito dagli incentivi individuali.

Il rinvio alla *negoziiazione* formale con i sindacati, *nel caso dei quadri*, è sostanzialmente assente per tutti i temi contrattuali. Il coinvolgimento sindacale senza procedure negoziali ha un qualche peso per un numero limitato di temi, soprattutto per quel che riguarda i reclami e le questioni disciplinari (coinvolgimento sindacale presente nel 22,7% delle imprese), ma anche in ambiti organizzativi, quali orario, ferie, straordinario e percorsi formativi (15%). Nel complesso, il coinvolgimento sindacale è presente, in media, nel 17% delle imprese. Questa percentuale indica la presenza di un ruolo consultivo delle rappresentanze che, benché limitato, non è del tutto irrilevante per i quadri che si recano in direzione a discutere direttamente aspetti contrattuali.

I riscontri per gli *impiegati* sono analoghi a quelli per i quadri. Il rinvio a procedure di *negoziiazione* con le rappresentanze sindacali è di nuovo marginale, se non del tutto assente. Il semplice *coinvolgimento* delle rappresentanze è invece presente, in media, nel 20% delle imprese e si concentra sugli stessi temi contrattuali già individuati per i quadri.

Per entrambi gli inquadramenti gli indici sintetici (RS_DA_vs._DIP_2²¹) attestano, con valori molto vicini ad 1, una percezione da parte delle rappresentanze di un comportamento tenuto dalla direzione volto alla risoluzione in via diretta delle questioni poste dai dipendenti che si recano in direzione per affrontare questioni di natura contrattuale.

La percezione delle rappresentanze cambia significativamente, anche se non in modo radicale, quando si prende in considerazione l'interazione diretta tra operai che si recano in direzione e i dirigenti dell'impresa.

Nel caso degli *operai specializzati* si nota una prevalenza relativa dell'interazione diretta tra lavoratori e impresa. Tuttavia, su diversi temi il coinvolgimento sindacale risulta rilevante, non tanto a livello di rinvio alla negoziazione formale, quanto a livello di consultazione. I temi sui quali si riscontra un maggior coinvolgimento sindacale sono i reclami e le questioni disciplinari, i percorsi formativi, gli orari, le ferie e lo straordinario. La percezione del coinvolgimento dei sindacati su questi temi viene rilevato in più di un terzo delle imprese (tra il 30% ed il 50%). Tuttavia, nel caso degli operai specializzati, i sindacati diventano rilevanti anche in altri ambiti: cambiamenti di mansione e trasferimenti, problemi personali e/o familiari, carriera e passaggi di categoria, infine aumenti retributivi e indennità. Il coinvolgimento dei sindacati su questi temi viene rilevato in più del 15% delle imprese²².

Nel caso degli *operai comuni* la percezione delle rappresentanze è analoga a quella rilevata per gli operai specializzati, con alcune differenze rilevanti. Nell'ambito di procedure consultive delle rappresentanze sindacali, si nota un coinvolgimento sensibilmente maggiore per quel che riguarda carriera e passaggi di categoria, cambiamenti di mansione e trasferimenti, infine aumenti retributivi e indennità. Su questi temi, la presenza di modalità consultive per gli operai comuni, rispetto a quanto avviene per

²¹ Nell'intervallo 1-3.

²² In più del 5% delle imprese si ha rinvio alla contrattazione formale su reclami e questioni disciplinari e su questioni legate ad orari, ferie e straordinari.

gli operai specializzati, si riscontra in una percentuale di imprese di 15 punti superiore. Su tutti gli altri temi le differenze sono pari od inferiori ai 10 punti percentuali. Tuttavia, anche nel caso degli operai comuni il rinvio a modalità negoziali non appare molto diffuso. Questo tipo di comportamento viene percepito dalle rappresentanze in più del 10% delle imprese solo per quel che riguarda gli orari, le ferie e gli straordinari, ed in poco meno del 10% delle imprese per reclami e questioni disciplinari.

Esaminando gli indici sintetici (RS_DA_vs._DIP_2²³), si conferma che per le fasce operaie le procedure di coinvolgimento delle rappresentanze sono più diffuse rispetto ai quadri ed impiegati. L'indice sintetico risulta più elevato per gli operai comuni che per gli operai qualificati e specializzati (1,44 vs. 1,245). Per gli operai comuni vi è inoltre una prevalenza complessiva della modalità consultiva, relativamente al confronto diretto tra dipendenti e direzione ed alla negoziazione con le rappresentanze.

Per il complesso dei dipendenti l'indice sintetico è pari a 1,204, e risulta particolarmente elevato nelle imprese chimiche, ed in minor misura nei minerali non metalliferi e nel tessile. Per classe dimensionale, risulta evidente che le pratiche di coinvolgimento delle rappresentanze sono maggiormente diffuse al crescere della dimensione d'impresa, con valori comunque elevati nelle imprese con almeno 250 addetti.

Se si confrontano le dichiarazioni rilasciate dalle direzioni aziendali sul loro comportamento e la percezione che ne hanno le rappresentanze emerge che nel caso dei quadri e degli impiegati che si recano in direzione il comportamento della direzione percepito dalle rappresentanze è del tutto analogo a quanto dichiarato dalle direzioni medesime: prevale nettamente la modalità "soluzione diretta" delle questioni avanzate dai dipendenti, anche se si nota che le rappresentanze nel caso dei quadri percepiscono un comportamento della direzione poco più volto al loro coinvolgimento rispetto a quanto viene dichiarato dalle direzioni. Nel caso delle fasce operaie, invece la percezione delle rappresentanze sul comportamento della direzione risulta meno favorevole al coinvolgimento rispetto a quanto dichiarato dalle direzioni. In particolare per gli operai specializzati le rappresentanze ritengono che la direzione assuma comportamenti significativamente meno favorevoli al loro coinvolgimento rispetto a quanto dichiarano invece le direzioni. Per le direzioni la pratica negoziale sui questioni avanzate dagli operai qualificati e specializzati è diffusa nel 4% delle imprese, mentre per le rappresentanze solo nell'2% delle imprese; la pratica consultiva è presente nel 46% delle imprese per la direzione ed è percepita nel 40% delle imprese dalle rappresentanze. Per gli operai comuni, invece, la differenza tra percezione delle rappresentanze e comportamento dichiarato della direzione è opposta: le rappresentanze ritengono che il comportamento della direzione privilegi molto di più il loro coinvolgimento rispetto a quanto viene dichiarato dalle direzioni (Appendice B, tab.5.5).

Una ipotesi che avanziamo per spiegare tale differenza tra *percezione* e *dichiarazione* è che le rappresentanze, le quali già individuano un comportamento diffuso ed in crescita soprattutto degli operai qualificati e specializzati a recarsi in direzione per affrontare direttamente questioni contrattuali, siano fortemente preoccupati di questo fenomeno e particolarmente attenti a quei comportamenti della direzione che tendono ad "aggirare" le rappresentanze riducendone il loro ruolo consultivo e negoziale. Al contempo, le direzioni potrebbero essere inclini a dichiarare loro comportamenti non dissimili per le due differenti fasce operaie, enfatizzando invece le differenze di comportamento tra questi e le fasce dei quadri ed impiegati²⁴.

Infine, considerando i singoli temi sui quali si esercita l'eventuale coinvolgimento delle rappresentanze o del sindacato, emerge che per il complesso dei dipendenti le rappresentanze hanno una percezione di loro coinvolgimento maggiore su: a) reclami e questioni disciplinari; b) orario e ferie; c) percorsi formativi. Sui primi due temi tale percezione trova una conferma nelle dichiarazioni delle dire-

²³ Nell'intervallo 1-3.

²⁴ Una ulteriore spiegazione potrebbe chiamare in causa le differenze nel campione rispondente (199 direzioni e 181 rappresentanze), ma l'analisi svolta solo sulle 164 imprese per le quali si dispongono di entrambe le interviste non danno luogo a risultati significativamente differenti dal punto di vista statistico.

zioni aziendali, mentre sulla formazione la percezione delle rappresentanze sembra sovrastimare il comportamento dichiarato dalle direzioni che non appare improntato al coinvolgimento. Al contempo le direzioni segnalano un coinvolgimento delle rappresentanze o dei sindacati su carriera e passaggi di categoria e su aumenti retributivi ed indennità che invece non è percepito dalle rappresentanze, almeno in ugual misura. Infine, la percezione delle rappresentanze e le dichiarazioni delle direzioni convergono nel segnalare un comportamento prevalentemente di non coinvolgimento sugli incentivi individuali e sui problemi personali e/o familiari.

In sintesi, su un totale di otto temi la convergenza tra percezione e dichiarazione emerge in cinque casi, mentre su tre prevale una sostanziale divergenza nelle valutazioni espresse, contrassegnate da un caso di sovrastima e due casi di sottostima da parte delle rappresentanze circa il comportamento della direzione volto al loro coinvolgimento.

2. Il confronto diretto tra direzione e rappresentanze

In questo paragrafo approfondiamo l'analisi circa le relazioni industriali esaminando il confronto tra direzione e rappresentanze. In particolare ci occupiamo anzitutto della diffusione di organismi paritetici tra direzione e rappresentanze che hanno potere consultivo e/o negoziale su vari aspetti di natura contrattuale e gestionali dell'impresa. In seguito l'analisi si concentra sul comportamento della direzione nei confronti delle rappresentanze, distinguendo tra tre differenti modalità di confronto, *informazione*, *consultazione* e *negoziato*, sui medesimi temi considerati in precedenza per le relazioni tra direzione e dipendenti. Questa analisi viene condotta considerando il punto di vista delle direzioni, mediante l'esame delle risposte da queste fornite per 199 imprese, e quindi esaminando la valutazione espressa dalle rappresentanze nelle imprese ove sono presenti le RSU (181 interviste rilasciate).

2.1 Presenza di commissioni strutturate formate da rappresentanti della direzione e dei dipendenti

Le commissioni strutturate sono un fenomeno diffuso nelle 199 imprese nelle quali sono state intervistate le direzioni. Esistono ed hanno carattere *consultivo* in più della metà delle imprese (53,11%), mentre hanno carattere *anche negoziale* in poco meno del 43,5% delle imprese (Appendice A, tab.1).

Risultati analoghi si riscontrano nelle 181 imprese per le quali sono state intervistate le rappresentanze sindacali. Commissioni strutturate con funzioni *consultive* formate da membri delle rappresentanze sindacali e della direzione d'azienda esistono nel 52% delle imprese. Nel 42% delle imprese esse hanno *anche* funzione *negoziale* (Appendice B, tab.6a).

Fra i settori economici più rilevanti, quello caratterizzato dalla più alta presenza di commissioni a carattere *consultivo* è l'alimentare²⁵, mentre il settore chimico e quello tessile sono caratterizzati da percentuali molto basse²⁶. Per classe dimensionale si nota una presenza scarsa delle commissioni nella piccole imprese²⁷.

Il settore alimentare è anche caratterizzato da una percentuale elevata di imprese in cui vi sono commissioni congiunte con potere *negoziale*²⁸. Come nel caso delle commissioni a carattere consulti-

²⁵ Le commissioni sono presenti nell'89% (campione interviste Direzione) e nell'83% delle imprese del settore (campione interviste Rappresentanze).

²⁶ Rispettivamente 33% e 17% (campione interviste Direzione), e 40% e 11% delle imprese (campione interviste Rappresentanze).

²⁷ Le commissioni sono presenti nel 39,2% (campione interviste Direzione) e nel 37,8% delle imprese della classe con meno di 100 addetti (campione interviste Rappresentanze).

²⁸ Le commissioni sono presenti nel 67% (campione interviste Direzione) e nel 50% delle imprese del settore (campione interviste Rappresentanze).

vo, sono i settori tessile e chimico a far registrare le percentuali più basse²⁹. Per classe dimensionale, di nuovo si nota una percentuale bassa nella classe A^{30, 31}.

2.2 Il comportamento della direzione verso le rappresentanze

2.2.1 La prospettiva della direzione

Secondo le valutazioni espresse dalle 199 direzioni intervistate, il confronto tra rappresentanze e direzione aziendale si concretizza principalmente in procedure *informative*, anche se riguardo ad alcuni temi specifici, prevale la modalità *negoziale* oppure la modalità *consultiva* (Appendice A, tab.2). Dall'altro lato va, però, rilevato che su alcuni temi il coinvolgimento è del tutto assente in una percentuale di imprese che può anche essere molto elevata.

I temi caratterizzati dalla *negoziiazione* tra direzione e rappresentanze sono principalmente: a) sistemi di incentivazione di tipo collettivo (57% delle imprese); b) organizzazione del lavoro e orari (31%); c) sistemi retributivi (30%). Percentuali tra il 15% ed il 20% circa delle imprese si notano invece per temi quali: d) mansioni e qualifiche (20%); e) salute e sicurezza sul posto di lavoro (15%); f) processi di riorganizzazione e ristrutturazione (15%). Vari di questi temi rappresentano argomenti tradizionali della contrattazione tra direzione e rappresentanze e non stupisce quindi il fatto che essi compaiano tra gli argomenti per i quali prevale la *negoziiazione*.

Il confronto a carattere *consultivo* tra direzione e rappresentanze costituisce la modalità di confronto preponderante solo nel caso della salute e sicurezza sul posto di lavoro (44%). Tuttavia, esso assume un peso notevole (presente in una percentuale compresa tra il 15% ed il 20% delle imprese) in corrispondenza di un numero alquanto elevato di altri temi, fra cui organizzazione e orari di lavoro, disciplina aziendale, formazione, servizi ai dipendenti, mansioni e qualifiche, produzione, qualità, occupazione, previdenza integrativa.

La modalità *informativa* è invece molto più comune nella gran parte dei temi di confronto tra direzione e rappresentanze. In una percentuale di imprese compresa tra il 40% ed il 55% viene registrato un ampio spettro di temi oggetto di flussi informativi³²: non solo produzione, qualità dei prodotti, i livelli occupazionali, rapporti di lavoro, ma anche evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative su sviluppi futuri, formazione dei dipendenti, previdenza integrativa. Molti altri temi vengono rilevati in una percentuale di imprese vicina al 30% e in pochi casi si scende al di sotto del 20%, tra cui spiccano soprattutto i sistemi di incentivi, principalmente individuali (12,5%).

Tra i temi per i quali non viene rilevato alcun coinvolgimento, neppure a livello informativo, ne emergono alcuni che risultano assenti nella gran parte delle imprese e che normalmente hanno carattere strategico: sistemi di incentivi individuali (assenti in più del 75% delle imprese), processi di esternalizzazione e subfornitura, pianificazione delle assunzioni e selezione del personale (entrambi nel 70% delle imprese), aspetti finanziari (64%), infine nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto (60% circa delle imprese). Riguardo alla sospensione e cessazione dei rapporti di lavoro ed a questioni connesse alle pari opportunità, poco più della metà delle imprese non si confronta con le rappresentanze.

²⁹ 17% circa delle imprese in entrambi i settori (campione interviste Direzione), 30% nel tessile e 11% nel chimico delle imprese dei settori (campione interviste Rappresentanze).

³⁰ Le commissioni sono presenti 28,4% delle imprese della classe A sia per il campione delle interviste alla Direzione, sia per il campione delle interviste alle Rappresentanze.

³¹ Va rilevato però che nel caso delle commissioni a carattere *negoziale*, la classe D, che spesso è quella con le imprese più dinamiche nell'ambito dell'innovazione tecno-organizzativa, evidenzia una percentuale sensibilmente inferiore alla media (33,3% e 31,3% delle imprese rispettivamente nei campioni delle interviste alla Direzione ed alle Rappresentanze).

³² Nel caso della disciplina aziendale si raggiunge il 60%

Queste evidenze mostrano che il confronto tra direzione e rappresentanze è molto intenso sui temi di carattere contrattuale, in alcuni casi assume un carattere consultivo e/o negoziale, mentre più spesso si traduce in procedure informative attivate dalle direzioni verso le rappresentanze. Ciò accade soprattutto negli ambiti dell'organizzazione del lavoro e della produzione, mentre gli aspetti strategici rimangono molto spesso al di fuori anche delle procedure informative. Una qualche tipologia di confronto si registra comunque per tutti i temi, compresi quelli a carattere strategico, in almeno un quarto delle imprese.

I valori dei singoli indici³³ più elevati vengono registrati in corrispondenza di sistemi di incentivi collettivi (2,2), organizzazione del lavoro e degli orari (1,8), salute e sicurezza sul luogo di lavoro (1,7), retribuzioni (1,3), mansioni e qualifiche (1,25). Questi costituiscono i cinque più importanti temi oggetto del confronto. I valori più bassi (0,4 circa) corrispondono a temi che hanno carattere strategico (aspetti finanziari, processi di esternalizzazione e sub-fornitura, nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto, pianificazione delle assunzioni e selezione del personale, evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative di sviluppi futuri). Sono questi temi che ricadono tutti nella fascia inferiore del confronto, tra la 17^a e la 22^a posizione. Emerge quindi una conferma circa il basso grado di coinvolgimento delle rappresentanze generalmente perseguito dalle direzioni aziendali su temi macro-organizzativi e di tipo strategico, mentre prevale il confronto su aspetti operativi e soprattutto organizzativi tipici delle procedure negoziali.

L'indice sintetico complessivo (DA_Rel_Ind³⁴) calcolato su tutti i temi considerati congiuntamente è pari a 0,31, inferiore quindi a quello fatto registrare dal confronto con i dipendenti (0,357).

Il settore alimentare e quello chimico mostrano valori particolarmente elevati (0,41 e 0,36 rispettivamente). Viceversa, il settore tessile mostra valori inferiori alla media (0,28). Per dimensione, la classe D evidenzia un valore particolarmente elevato e sensibilmente superiore alla media (0,43), a conferma di un confronto esteso sui temi legati alla produzione e all'organizzazione del lavoro nelle imprese più dinamiche dal punto di vista dell'innovazione tecno-organizzativa.

Infine, si è effettuata una comparazione, semplice ma al contempo sufficientemente esplicativa, tra il comportamento della direzione nei confronti dei dipendenti e quello con le rappresentanze, sulla base del mero ordinamento dei temi per loro rilevanza relativa. Solo due dei temi che compaiono tra i cinque della fascia alta nel confronto con i dipendenti sono presenti anche nel gruppo dei cinque di fascia alta del confronto con le rappresentanze (salute e organizzazione del lavoro e degli orari). La qualità, la formazione e la produzione, che sono al terzo, quarto e quinto posto nel confronto con i dipendenti, si collocano al quattordicesimo ed all'undicesimo posto (a pari punteggio) nel confronto con le rappresentanze. I temi che si collocano nella seconda fascia nel confronto con i dipendenti (dal sesto al decimo posto) trovano collocazione analoga o leggermente migliore nel confronto con le rappresentanze. Anche i temi che si collocano nell'ultima fascia nel confronto con i dipendenti (dal ventesimo al ventiduesimo posto) non trovano collocazione migliore nel confronto con le rappresentanze. Un numero maggiore di inversioni si notano invece nella terza fascia (tra l'undicesimo ed il diciannovesimo posto): in tal caso non è presente una netta corrispondenza, bensì l'ordinamento varia in entrambe le direzioni per quattro temi su nove, senza però generare per tutti i casi forti differenze. In sintesi, da questo esame non emerge una chiara sovrapposizione della rilevanza dei temi che sono oggetto di confronto tra direzione, da un lato, e dipendenti e rappresentanze, dall'altro; neppure però emerge una netta differenziazione nell'ordinamento dei temi. Semmai sembrano notarsi alcune specificità che caratterizzano il comportamento della direzione con le rappresentanze che non ritroviamo nel confronto della stessa con i dipendenti. Al fine di individuare aspetti di complementarità o sostituibilità nel confronto diretto ed indiretto tra le parti sarà utile quindi un'ulteriore approfondimento.

Tuttavia, prima di approfondire questo aspetto è opportuno arricchire l'analisi del confronto tra di-

³³ L'indice varia tra 0 e 3 e valori più elevati indicano una maggiore intensità del confronto: 0 la direzione non coinvolge, 1 la direzione informa, 2 consulta, 3 negozia.

³⁴ Nell'intervallo 0-1.

reazione aziendale e rappresentanze introducendo un secondo punto di vista rilevante, quello delle rappresentanze, e considerando anche altri elementi che contribuiscono a definire la qualità delle relazioni industriali nelle imprese coinvolte nell'indagine.

2.2.2 La prospettiva delle rappresentanze

Tra i nuovi elementi che consideriamo per definire la qualità delle relazioni industriali vi è anzitutto la *strutturazione di incontri formali* tra direzione e rappresentanze nei quali vengono discussi temi attinenti la situazione aziendale o che appartengono tradizionalmente alla sfera delle relazioni industriali (Appendice B, tab.6a).

Gli incontri periodici tra direzione e rappresentanze si realizzano principalmente con cadenza trimestrale (ciò avviene in poco meno del 40% delle imprese). Nel 25% delle imprese gli incontri avvengono a cadenza semestrale, mentre nel 17% sono addirittura mensili. Piuttosto limitato è il numero delle imprese ove gli incontri si effettuano non più di una volta l'anno (10%). Per classe dimensionale si nota una crescita della frequenza degli incontri all'aumentare della dimensione d'impresa; inoltre le imprese alimentari e chimiche sono caratterizzate da frequenze più elevate.

In circa la metà delle imprese gli incontri non si realizzano a cadenza fissa, mentre nel 40% delle imprese esistono scadenze previste da accordi tra le parti e in poco meno del 10% le scadenze esistono in base a prassi consolidate ma non formalizzate in accordi. La rilevanza di modalità strutturate di confronto emerge però dal dato relativo alla presenza di accordi formali che stabiliscono prassi di informazione, consultazione e verifica congiunta: ciò viene rilevato nel 62% delle imprese. Le imprese di media e medio-grande dimensione sono caratterizzate più di altre dalla presenza di accordi formali su prassi informative, consultive e negoziali, così come le imprese metalmeccaniche, alimentari e dei minerali non metalliferi. Queste evidenze testimoniano una estesa diffusione di modalità strutturata di confronto.

A supporto di tale valutazione vi è anche il fatto che le informazioni sulla situazione economica e di mercato e sulle prospettive di sviluppo e occupazionali dell'impresa vengono normalmente fornite dalla direzione alle rappresentanze così come è previsto dai contratti nazionali e/o aziendali. Ciò avviene nel 57% delle imprese, ed in un ulteriore 12% di imprese si segnala che flussi informativi vanno addirittura oltre quanto previsto in sede negoziale. Vi è comunque una quota di imprese per le quali le relazioni industriali appaiono piuttosto problematiche: infatti nel 12% delle imprese non viene fornita alcuna informazione e nel 18% delle imprese le informazioni fornite sono inferiori a ciò che sarebbe previsto dai contratti collettivi. La scarsa trasmissione di informazioni sulla situazione aziendale è tipica delle imprese piccole e medio-piccole.

Al fine di catturare in modo sintetico il grado di strutturazione del confronto tra rappresentanze e direzioni è stato costruito uno specifico indice che si basa sui seguenti elementi: a) presenza di commissioni congiunte volte alla consultazione e/o alla negoziazione; b) frequenza degli incontri tra rappresentanze e direzioni; c) presenza di modalità strutturate di convocazione degli incontri; d) presenza di accordi che stabiliscono prassi informative, consultive e negoziali tra le parti; e) coerenza tra flussi informativi dalla direzione alle rappresentanze e quanto previsto in sede negoziale.

Tale indice (RS_Rel_Ind_1³⁵) assume un valore pari a 0,565 (Appendice B, tab.6a). Esso attesta un più che discreto grado di strutturazione del confronto tra direzione e rappresentanze. Il settore in cui è maggiormente elevato il grado di strutturazione delle relazioni industriali è l'alimentare, mentre il tessile si caratterizza per un basso grado di strutturazione. Per dimensione d'impresa emerge che sono soprattutto le imprese di medio-grande e grande dimensione ad avere relazioni altamente strutturate.

Avendo come riferimento tale grado di strutturazione del confronto tra direzione e rappresentanze, si considerino ora i temi che costituiscono oggetto di tale confronto. L'esame viene svolto sulla base dei seguenti elementi (Appendice B, tabb.6b-6c):

³⁵ Nell'intervallo 0-1.

- a) presenza/assenza di *incontri formali* sui vari temi;
- b) *comportamento della direzione* sui vari temi, distinguendo tra *informazione*, *consultazione*, *negoziiazione* e *non coinvolgimento*;
- c) presenza/assenza di *negoziiazione informale* sui vari temi.

Gli *incontri formali* vengono rilevati molto spesso su temi attinenti l'organizzazione del lavoro, la produzione, gli aspetti retributivi, la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, la produzione e la qualità; incontri su tali aspetti si rilevano in più del 50% delle imprese. Temi oggetto di incontri in una percentuale di imprese tra il 40% ed il 50% sono: livelli occupazionali, mansioni e qualifiche, rapporti di lavoro. Su tutti gli altri temi gli incontri formali sono più rari, sebbene su alcuni di carattere strategico (evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative per sviluppi futuri, processi di riorganizzazione e ristrutturazione, formazione dei dipendenti), gli incontri formali siano previsti in più del 30% delle imprese. Nel complesso risulta comunque che gli incontri avvengono principalmente su aspetti organizzativi dell'impresa, ed operativi nell'ambito della gestione dell'organizzazione del lavoro.

L'indice concernente gli incontri tra rappresentanze e direzione sui vari temi aziendali (RS_Rel_Ind_2³⁶) è pari a 0,361 (Appendice B, tab.6a). Non emerge in questo caso una relazione con la dimensione d'impresa, ed anche per settore l'eterogeneità è contenuta.

L'analisi del *comportamento della direzione nei confronti delle rappresentanze sindacali* sui singoli temi evidenzia che il *non coinvolgimento* caratterizza (in più della metà delle imprese) alcuni temi di tipo strategico ovvero temi attinenti la gestione dei mercati interni del lavoro: a) aspetti finanziari; b) evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative per sviluppi futuri; c) pianificazione delle assunzioni e selezione del personale; d) sospensione e cessazione del rapporto di lavoro; e) sistemi di incentivi individuali. A questo primo gruppo vanno aggiunti anche temi quali f) pari opportunità e g) previdenza integrativa.

I *flussi informativi* costituiscono la modalità di coinvolgimento più diffusa per un numero elevato di temi che attengono principalmente alla sfera operativa e ad alcuni aspetti dell'organizzazione del lavoro. Infatti si ritrovano percentuali elevate di imprese nelle quali le rappresentanze vengono informate sulle decisioni assunte dalla direzione su: a) produzione; b) qualità del prodotto; c) disciplina aziendale; c) sicurezza sul luogo di lavoro; d) livelli occupazionali; e) rapporti di lavoro. Va aggiunto che i flussi informativi costituiscono la modalità prevalente o quasi prevalente anche per temi a carattere strategico, quali: f) evoluzione dei mercati; pianificazione e iniziative su sviluppi futuri³⁷; g) nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto; h) processi di riorganizzazione e ristrutturazione; i) formazione.

Le modalità di confronto a maggiore contenuto partecipativo (*consultazione* e *negoziiazione*) sono meno diffuse, benché risultino rilevanti per vari temi, e in alcuni casi rappresentino la modalità prevalente in assoluto.

I *processi consultivi* tra direzione e rappresentanze non prevalgono mai rispetto alle altre modalità di confronto. Nel complesso i processi consultivi risultano poco diffusi. Vengono rilevati in più del 30% delle imprese solo su salute e sicurezza sul luogo di lavoro, mentre vengono rilevati in più del 20% delle imprese relativamente all'organizzazione del lavoro e orari.

La *negoziiazione* sui vari temi aziendali risulta più diffusa, ma solo relativamente ad un numero limitato di temi. La negoziazione è la modalità più diffusa per quel che riguarda: a) sistemi di incentivi collettivi; organizzazione del lavoro e orari; c) retribuzioni; d) mansioni e qualifiche. Sono quindi ambiti tradizionalmente pertinenti alla contrattazione collettiva tra direzione e sindacati. L'unico altro ambito nel quale i processi di negoziazione risultano diffusi, benché non siano prevalenti, è costituito da e) salute e sicurezza sul posto di lavoro (presente in più del 20% delle imprese). Per tutti gli altri

³⁶ Nell'intervallo 0-1.

³⁷ Più precisamente, nel caso della evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative su sviluppi futuri la modalità informativa non è quella prevalente, tuttavia essa è presente in quasi il 50% delle imprese.

temi la negoziazione non investe una percentuale di imprese particolarmente rilevante. Le percentuali più basse si riscontrano su argomenti a spiccata caratterizzazione strategica: f) aspetti finanziari; g) evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative su sviluppi futuri; h) processi di esternalizzazione e subfornitura; i) nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto, oltre a l) pianificazione delle assunzioni, selezione del personale e m) pari opportunità.

L'esame dei singoli indici tematici riguardanti il comportamento della direzione nei confronti delle rappresentanze (variabili tra 0 e 3) evidenzia i valori più elevati (superiori a 1,5) su aspetti retributivi e su quelli connessi all'organizzazione del lavoro³⁸. I temi connessi agli aspetti operativi sono caratterizzati da valori più bassi (normalmente vicini all'unità). Il motivo della minore importanza relativa dipende dal fatto che il confronto su questi temi si concretizza soprattutto in flussi informativi, mentre il confronto a livello consultivo e negoziale è poco diffuso. Infine, i valori più bassi vengono registrati sui sistemi di incentivi individuali, sulla pianificazione delle assunzioni, selezione del personale e sui processi di esternalizzazione e subfornitura, oltre che sugli aspetti finanziari.

L'indice sintetico RS_Rel_Ind_3, che cattura il comportamento della direzione (non coinvolge, informa, consulta, negozia) sui vari temi oggetto di confronto, risulta (nell'intervallo 0-1) pari a 0,312 (Appendice B, tab.6a). Per classe dimensionale, esso si caratterizza per essere funzione della dimensione d'impresa, mentre per settore valori elevati si riscontrano nell'alimentare, nei minerali non metalliferi e nella chimica, mentre tessile, legno ed altre manifatture presentano valori al di sotto della media.

Infine, si considerino le procedure di *negoziazione informale*. Dall'indagine emerge una discreta diffusione di tale modalità, rilevata nel 42,5% delle imprese. Il principale settore ove la negoziazione informale è presente è quello metalmeccanico (50% delle imprese); al contempo si riscontra che nelle piccole imprese, al di sotto dei 100 addetti, tale forma di contrattazione risulta meno diffusa rispetto alle imprese di maggiore dimensione. Per dimensione d'impresa non emerge una relazione di sostituibilità tra negoziazione formale ed informale, anzi risulta che nelle piccole imprese sono relativamente deboli entrambe le forme; l'opposto avviene invece nelle imprese al di sopra dei 99 addetti.

Considerando unicamente le imprese in cui viene realizzata negoziazione informale, si possono individuare vari temi sui quali questa appare molto diffusa. Al contempo i temi sui quali la negoziazione informale è scarsamente presente non sono numerosi.

La negoziazione informale raggiunge la sua massima diffusione sui temi legati agli aspetti operativi e al processo produttivo, ed è altrettanto diffusa in ambito organizzativo: produzione, qualità, organizzazione del lavoro e orari, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (in oltre il 50% delle imprese con negoziazione formale).

Essa risulta diffusa (tra il 30% ed il 50% delle imprese) anche su alcuni temi a più elevato contenuto strategico, quali formazione e processi di riorganizzazione e ristrutturazione, oltre che su temi relativi alla gestione dei mercati interni del lavoro: rapporti di lavoro, aspetti retributivi (retribuzioni e sistemi di incentivi collettivi), mansioni e qualifiche, occupazione.

Altri temi di tipo strategico o attinenti alla gestione dei mercati interni del lavoro rimangono comunque estranei alla contrattazione informale, e se ne riscontra la presenza in poco più del 10% delle imprese: pianificazione delle assunzioni, selezione del personale, sospensione e cessazione del rapporto di lavoro, aspetti finanziari, nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto, incentivi individuali.

L'indice sintetico che cattura la negoziazione informale (RS_Rel_Ind_4³⁹) risulta pari a 0,13⁴⁰ (Appendice B, tab.6a). Per classe dimensionale emerge che le imprese minori presentano un basso va-

³⁸ Questi sono i temi più diffusi a livello negoziale, ed alla negoziazione è assegnato il peso più elevato nel calcolo dell'indice.

³⁹ Nell'intervallo 0-1.

⁴⁰ Se si considerano solo le imprese con negoziazione formale, l'indice risulta 0,32. Anche in questo caso, per classe dimensionale emerge che l'indice cresce significativamente all'aumentare della dimensione; inoltre, le imprese metalmeccaniche presentano un grado elevato di negoziazione informale.

lore dell'indice che cresce significativamente all'aumentare della classe dimensionale. Le imprese metalmeccaniche sono quelle nelle quali la negoziazione informale appare più diffusa.

2.2.3 Una prima valutazione di sintesi sulle modalità e qualità delle relazioni industriali

Considerando congiuntamente i quattro indici sintetici di relazioni industriali discussi nel precedente sottoparagrafo, emerge un quadro di elevata intensità relazionale, soprattutto a livello di strutturazione del confronto (organizzazione di incontri, istituzione di commissione incaricate della consultazione e della negoziazione, flussi informativi previsti dai contratti nazionali ed aziendali) e delle varie tematiche aziendali. La negoziazione informale sui vari temi aziendali, benché presente, non sembra essere invece diffusa in modo analogo e comunque non costituisce il canale principale di confronto. Se si considerano però unicamente le imprese nelle quali la contrattazione informale viene rilevata, il valore dell'indice sale a 0,32, valore analogo agli indici di confronto formale tra direzione e rappresentanze. In altri termini, la negoziazione informale risulta assente in molte imprese, ma in quelle in cui è presente risulta tanto intensa quanto il confronto formale.

In sintesi, dall'esame delle risposte fornite dalle 181 rappresentanze sindacali si evince un grado elevato di interazione fra direzioni e rappresentanze riguardo a temi a carattere operativo e per quel che riguarda la sfera dell'organizzazione del lavoro. Dall'altro lato, i temi a carattere strategico e quelli legati alla gestione dei mercati interni del lavoro rimangono marginali nel confronto, se non parzialmente presenti a livello informativo, in particolare i secondi. La negoziazione informale, per le imprese ove viene rilevata, tende a caratterizzarsi secondo un modello analogo a quella del confronto formale. Le due tipologie di interazione, nel complesso, risultano complementari più che sostituite, come verrà fra breve evidenziato. Tuttavia, va anche rilevato che mentre la negoziazione formale è significativa negli ambiti più tradizionali della contrattazione tra direzione e sindacati (ad esempio l'organizzazione del lavoro e gli aspetti retributivi), come si evince dall'analisi del comportamento della direzione nei confronti delle rappresentanze, la negoziazione informale spazia su una varietà di temi maggiore, investendo oltre agli aspetti operativi ed organizzativi del lavoro, anche quelli macro-organizzativi ed, in parte, quelli strategici (Appendice B, tab.6b⁴¹).

La complementarità tra confronto formale e negoziazione informale viene confermata considerando che nelle imprese ove più elevata è la qualità delle relazioni industriali, misurata sia dall'indice RS_Rel_Ind_2, che cattura la diffusione degli incontri formali sui vari temi, sia dall'indice relativo al comportamento che assume la direzione nell'ambito di questo confronto (non coinvolge, informa, consulta, negozia) (RS_Rel_Ind_3), maggiore risulta la diffusione della negoziazione informale. Come si evince dai grafici 2a-2d (Appendice C), le relazioni tra RS_Rel_Ind_2 e RS_Rel_Ind_3, da un lato, e gli indici RS_Rel_Ind_4 e RS_Rel_Ind_4bis, dall'altro, sono positive e statisticamente significative.

E' anche significativo che la qualità delle relazioni industriali, misurata sulla base degli incontri formali sui singoli temi e del comportamento della direzione nei confronti delle rappresentanze (RS_Rel_Ind_2 e RS_Rel_Ind_3), sia strettamente associata al grado di strutturazione delle relazioni industriali (RS_Rel_Ind_1) (Appendice C, graff.3a-b). Nelle imprese ove il confronto avviene sulla base di procedure altamente strutturate (frequenza degli incontri, accordi che prevedono prassi informative, consultive e negoziali, trasmissioni di informazioni sullo stato dell'impresa e del mercato, presenza di commissioni congiunte tra direzione e rappresentanze), si osserva anche un comportamento della direzione maggiormente disponibile a realizzare incontri formali sui singoli temi ed a coinvolgere le rappresentanze con modalità consultive e negoziali piuttosto che solo informative oppure a non coinvolgerle affatto.

Ne consegue che i tre aspetti indicati in precedenza, ovvero grado di strutturazione delle relazioni industriali, confronto formale tra direzione e rappresentanze e negoziazione informale, costituiscono modalità del tutto complementari e che vanno a rafforzare la qualità delle relazioni industriali nelle

⁴¹ Si consideri in particolare la colonna "Negozia" e la colonna relativa alla "Negoziazione informale".

imprese⁴².

Tale conclusione, emersa mediante l'esame delle valutazioni fornite dalle rappresentanze intervistate in 181 imprese, viene confermata anche considerando la prospettiva delle direzioni intervistate nelle imprese ove sono presenti le rappresentanze⁴³.

Anzitutto, dall'esame congiunto degli indici di comportamento della direzione verso le rappresentanze secondo la direzione e secondo le rappresentanze (DA_Rel_Ind_1 e RS_Rel_Ind_3) emerge che nelle imprese ove il grado di coinvolgimento delle rappresentanze dichiarato dalle direzioni è elevato, risulta anche elevato il coinvolgimento percepito dalle rappresentanze (Appendice C, graf.4c). Risultato analogo, anche se meno significativo, si ottiene impiegando come variabile la diffusione di incontri formali tra direzione e rappresentanze sui singoli temi (RS_Rel_Ind_2) (Appendice C, graf.4b). Si nota quindi una significativa coerenza tra percezione e dichiarazione circa il comportamento assunto dalle direzioni. In secondo luogo, l'indice di coinvolgimento delle rappresentanze ad opera della direzione costruito sulla base delle dichiarazioni delle direzioni medesime (DA_Rel_Ind_1) appare statisticamente associato al grado di strutturazione delle relazioni industriali (RS_Rel_Ind_1) (Appendice C, graf.4a), e lo stesso indice è maggiore nelle imprese con una intensità elevata della negoziazione informale, considerando solo le imprese ove quest'ultima è presente secondo le rappresentanze (RS_Rel_Ind_14bis) (Appendice C, graf.4d)⁴⁴.

2.3 Diffusione della contrattazione aziendale: primi risultati quantitativi

Sulla base delle interviste alle 181 rappresentanze sindacali e della banca dati sulla contrattazione della Camera del Lavoro di Reggio Emilia si è indagata anche l'intensità della contrattazione aziendale in termini di accordi di secondo livello (integrativi e gestionali) firmati nei due ultimi periodi contrattuali (1994-1997 e 1998-2001) (Appendice B, tab.7).

A partire dal 1998, si rileva la stipula di accordi integrativi nel 87% delle imprese, percentuale che sale all'89,5% se si considerano anche gli accordi gestionali⁴⁵. Nel 13% circa delle imprese non risulta essere stato firmato alcun accordo integrativo.

Gli accordi di secondo livello di tipo integrativo di norma vengono firmati a livello di impresa (nel 50% dei casi) ovvero a livello di stabilimento (in più di un terzo delle imprese), mentre sono rari gli accordi firmati a livello di gruppo ovvero a livello interaziendale e/o territoriale (meno del 5% delle imprese per entrambe le modalità).

Quando sono stati firmati accordi di secondo livello di tipo integrativo si è trattato del rinnovo di un accordo firmato prima del 1998 nel 67,5% dei casi. Nel 23% dei casi si è trattato del rinnovo di un accordo firmato dal 1998 in poi, quindi si tratta almeno di un secondo accordo nella seconda fase contrattuale. Solo nel 15% si è trattato del primo accordo aziendale, e quindi in poco più di un decimo delle imprese la contrattazione formale ha preso avvio nella seconda tornata⁴⁶.

Prima del 1998 (nel periodo che va dal 1994 al 1997) è stata rilevata la stipula di accordi integrativi nel 72,4% delle imprese. La estensione della contrattazione in termini di imprese sembra quindi cre-

⁴² Si nota inoltre che il tasso di sindacalizzazione risulta positivamente correlato a gran parte degli indici di relazioni industriali, con l'eccezione rappresentata dalla negoziazione informale. Si veda Appendice B, tab.8.

⁴³ In tal caso si fa riferimento alle risposte fornite da entrambe le parti sociali in 164 imprese.

⁴⁴ Anche per l'indice di comportamento della direzione nei confronti delle rappresentanze (DA_Rel_Ind_1) emerge una associazione positiva con il tasso di sindacalizzazione: le imprese ove la *union density* appare più elevata mostrano un comportamento della direzione più favorevole al coinvolgimento delle rappresentanze (coefficiente di correlazione pari a 0,249) (Appendice B, tab.8).

⁴⁵ I soli accordi di tipo gestionale, sempre a partire dal 1998, sono stati rilevati nel 27,6% delle imprese, mentre accordi di tipo difensivo sono stati rilevati nel 20% delle imprese.

⁴⁶ Ricordiamo che in base all'anno di costituzione, la quota di imprese costituite dopo il 1997 risulta pari a circa il 10% sia delle 199 che delle 181 imprese (domanda A.3 del questionario alla direzione delle imprese).

sciuta dal primo al secondo periodo, nell'ordine di circa 15 punti percentuali.

Infine, accordi integrativi firmati in entrambi i periodi (1994-1997 e dal 1998) sono stati rilevati nel 66% delle imprese; tale percentuale cresce al 68% delle imprese se si considerano gli accordi gestionali oltre a quelli integrativi. Emerge così che per una quota non elevata di imprese non sono stati firmati accordi nel secondo periodo (6%) quando nel primo erano stati invece sottoscritti. Il tasso di rinnovo degli accordi non è comunque completo⁴⁷. Al contempo si conferma che una quota significativa di accordi è stata firmata ex-novo nelle imprese (primo accordo) durante il secondo periodo contrattuale.

Esaminando la contrattazione formale dal 1998 per classe dimensionale e settore economico emergono alcuni risultati interessanti. Il tasso di diffusione della contrattazione formale, misurato dal rapporto tra imprese con contrattazione sul totale delle imprese, risulta piuttosto basso solo nel settore tessile e nelle imprese chimiche (al di sotto del 60%), mentre il metalmeccanico, i minerali non metalliferi e l'alimentare sono settori con tassi di diffusione sopra l'80% (sopra il 90% per il metalmeccanico). Per classe dimensionale si evince una diffusione della contrattazione attorno all'80% nelle imprese con meno di 100 addetti e sopra il 90% nelle imprese con almeno 250 addetti. Tali differenze non cambiano se si considera oltre alla contrattazione integrativa anche quella gestionale; unicamente emerge una crescita del tasso di diffusione.

Se si considerano i contratti integrativi firmati dal 1994 al 1997, si evince che per alcuni settori il tasso di diffusione è aumentato sostanzialmente dal 1998: è questo il caso del metalmeccanico e dei minerali non metalliferi. Al contempo la contrattazione era più diffusa prima del 1998 in particolare nelle imprese tessili. La diffusione della contrattazione prima del 1998 esaminata per dimensione d'impresa appare sempre funzione positiva del numero di addetti, sebbene si registri una caduta nelle imprese con oltre 999 addetti.

Infine, esaminando la diffusione della contrattazione in entrambi i periodi, ovvero le imprese in cui sono stati firmati accordi aziendali in entrambi i periodi, si nota una sostanziale "continuità" nelle imprese alimentari (per il 92% delle imprese), mentre non emerge più la differenza sostanziale tra le imprese tessili, da un lato, e quelle metalmeccaniche e dei minerali non metalliferi, dall'altro. Ciò è in particolare spiegato dal fatto che il tasso di contrattazione elevato negli ultimi due settori in particolare dopo il 1998 è il risultato di una contrattazione effettuata per la prima volta in una quota significativa di nuove imprese appartenenti a questi settori. Infine, per classe dimensionale si conferma la relazione tra diffusione della contrattazione e dimensione d'impresa, almeno sino alle imprese con 999 addetti.

3. Relazioni di complementarità e sostituibilità nel confronto tra direzione e dipendenti e direzione e rappresentanze

Con l'obiettivo di individuare il grado di complementarità o sostituzione tra confronto diretto e confronto indiretto nell'ambito delle relazioni industriali si possono esaminare i legami statisticamente significati tra gli indici sintetici da noi costruiti. Infatti, l'analisi dei coefficienti di correlazione mette in luce legami statistici significativi soprattutto per quel che riguarda gli indici di confronto della direzione aziendale verso i dipendenti e verso le rappresentanze sindacali.

Si considerano anzitutto le relazioni significative che emergono dall'analisi delle risposte fornite dalle direzioni aziendali per 199 imprese (Appendice A, tab.5).

L'indice di confronto tra direzione e rappresentanze dei dipendenti⁴⁸ è quello che mostra il maggior numero di relazioni statisticamente significative con vari altri indici. In particolare, esso è positivamente correlato con la presenza di commissioni bilaterali tanto con funzioni consultive, quanto con funzioni negoziali. L'intensità del confronto è quindi associata ad una strutturazione delle sedi di con-

⁴⁷ Alla data delle interviste rilasciate dalle rappresentanze.

⁴⁸ DA_Rel_Ind_1.

fronto, come peraltro ci si poteva aspettare in un sistema locale nel quale le relazioni industriali presentano un alto tasso di formalizzazione mediante la stesura di numerosi e periodici accordi scritti tra le parti in ambito aziendale⁴⁹.

In secondo luogo, l'intensità del confronto tra direzione e rappresentanze risulta positivamente correlato all'indice delle iniziative di coinvolgimento dei dipendenti da parte della direzione, tanto nella versione quantitativa, quanto in quella qualitativa, ed anche con l'indice di confronto tra direzione e dipendenti⁵⁰, se pur in modo meno robusto. Da questo punto di vista non emerge un risultato di sostituzione tra confronto diretto e confronto indiretto; anzi nelle imprese ove maggiormente la direzione si rapporta alle rappresentanze più intenso appare anche il rapporto con i dipendenti. I due ambiti di confronto non appaiono tra loro antagonisti.

Inoltre, il confronto tra direzione e rappresentanze tende ad essere positivamente associato al comportamento della direzione nei confronti dei dipendenti che si recano in direzione⁵¹, ovvero nelle imprese ove le relazioni industriali sono maggiormente orientate al dialogo tra DA e RS la direzione tende a rinviare ad un confronto diretto (negoziale e non) con le rappresentanze qualora i dipendenti avanzino richieste direttamente al management su temi di natura contrattuale. Ciò risulta nel caso degli impiegati, degli operai specializzati e degli operai comuni che si recano in direzione; soprattutto per le due fasce operaie le correlazioni sono particolarmente robuste. Ciò implica che le direzioni privilegiano il confronto con le rappresentanze anche qualora i dipendenti si rivolgono personalmente alla direzione per affrontare materie contrattuali in termini individuali proprio in quelle imprese nelle quali il confronto con il sindacato è già esteso, piuttosto che adottare una politica di "scavalamento" delle rappresentanze.

Tale comportamento non risulta però adottato dalla direzione se sono i quadri⁵² a voler privilegiare un rapporto diretto con il management. In tal caso, emerge una correlazione negativa e significativa tra indice di confronto direzione vs. rappresentanze ed indice di comportamento del management verso i quadri che si recano in direzione. Quest'ultimo risultato si spiega anche con il fatto che, per i quadri, i rapporti diretti con la direzione aziendale sono pressoché esclusivi e l'intervento delle rappresentanze è del tutto marginale.

Se si considera anche l'indice di confronto della direzione con i dipendenti si ottengono risultati simili, ma meno significativi. Da un lato emerge una relazione positiva tra tale indice e quello delle iniziative di coinvolgimento dei dipendenti da parte della direzione, come è più che legittimo attendersi. Dall'altro, non emerge una relazione statisticamente significativa e positiva con gli indici di comportamento della direzione verso i dipendenti che si recano in direzione; anzi si ha una correlazione negativa nel caso degli impiegati che si recano in direzione⁵³, mettendo in evidenza il contrasto tra un atteggiamento di coinvolgimento della direzione verso i dipendenti e la sporadicità del coinvolgimento delle rappresentanze nelle questioni contrattuali che riguardano le fasce impiegatizie. Tuttavia, lo stesso indice di comportamento della direzione verso gli impiegati, che è *negativamente* correlato con l'indice quantitativo delle iniziative di coinvolgimento della direzione nei confronti dei dipendenti, risulta correlato *positivamente* con la versione qualitativa dello stesso indice, la quale enfatizza l'aspetto più partecipativo del coinvolgimento. Questo risultato sembra indicare che agli impiegati sono riservate le iniziative di coinvolgimento meno gerarchiche. Ciò segnala anche che proprio in presenza di politiche specifiche della direzione volte a coinvolgere i dipendenti su aspetti operativi ed organizzativi in una ottica partecipativa, il management non ritiene che tali politiche debbano essere associate - in pre-

⁴⁹ In questo ambito sono numerose le ricerche sia di fonte sindacale che accademica che attestano il ruolo diffuso della contrattazione formale nel territorio. Fra queste si veda Bianchi-Crudeli-Fabbri-Pini (2001).

⁵⁰ DA_DA_vs_DIP_1.

⁵¹ DA_DA_vs_DIP_2.

⁵² DA_DA_vs_DIP_2 Quadri.

⁵³ DA_DA_vs_DIP_2 Impiegati.

senza di dipendenti che si recano in direzione per discutere temi di natura contrattuale - ad un comportamento che favorisce una trattativa diretta piuttosto che indiretta con le rappresentanze. In particolare per gli impiegati emerge che maggiore è la tendenza dei dipendenti a recarsi in direzione, maggiore è la propensione della direzione a spostare il confronto sul tavolo della consultazione e negoziazione con le rappresentanze.

Anche a questo riguardo, tuttavia, differenti sono i riscontri che si hanno dall'esame del comportamento del management nei confronti dei quadri che si recano in direzione. Emergono infatti relazioni negative e statisticamente significative con la maggior parte degli altri indici di coinvolgimento, mettendo in luce una netta differenza del rapporto tra direzione e quadri rispetto ai rapporti tra direzione e gli altri inquadramenti. La direzione tende ad avere un rapporto ancor più diretto con i quadri proprio in quelle situazione nelle quali i quadri si recano spesso in direzione. Anche in tal caso prevale un rapporto quasi esclusivo tra direzione e quadri, rispetto al ruolo inesistente delle rappresentanze.

L'esame delle valutazioni espresse dalle rappresentanze nelle interviste realizzate per 181 imprese fornisce ulteriori conferme di alcuni dei principali riscontri sopra richiamati (Appendice B, tab.8).

Anzitutto, nell'ambito delle complementarità tra confronto direzione/dipendenti e confronto direzione/rappresentanze emerge che al crescere della intensità delle pratiche di coinvolgimento diretto dei dipendenti più intenso è anche il rapporto con le rappresentanze: il coefficiente di correlazione tra comportamento della direzione verso i dipendenti e comportamento della direzione verso le rappresentanze⁵⁴ risulta statisticamente molto significativo e pari a 0,456 (Appendice C, graf.5). Il medesimo indice di comportamento della direzione verso i dipendenti risulta positivamente correlato con l'indice di comportamento della direzione verso le rappresentanze costruito sulla base delle valutazioni fornite dalle direzioni aziendali⁵⁵. Sembrerebbe quindi che anche nella valutazione espressa dalle rappresentanze, grado di coinvolgimento diretto dei dipendenti non si contrapponga ad intensità di confronto con le rappresentanze, confermando quindi una complementarità tra partecipazione diretta e partecipazione indiretta nella sfera delle relazioni industriali.

Inoltre, considerando gli indici di comportamento della direzione nei confronti dei dipendenti che si recano in direzione per discutere temi di carattere contrattuali⁵⁶ si riscontrano anche per questi indici relazioni generalmente positive e statisticamente significative con gli indici di comportamento della direzione verso le rappresentanze costruiti sulla base sia delle valutazioni delle direzioni che di quelle delle rappresentanze (DA_Rel_Ind_1 e RS_Rel_Ind_3). Ciò risulta sia impiegando l'indice di comportamento della direzione nei confronti dei dipendenti che si recano in direzione nel complesso, sia in particolare per quello relativo alle fasce operaie (Appendice B, tab.8). Viene a confermarsi quindi che qualora i dipendenti si rechino in direzione, l'atteggiamento della direzione è quello di coinvolgere le rappresentanze in quelle imprese nelle quali l'intensità di confronto con queste risulta elevato⁵⁷. In altri termini il fenomeno dei dipendenti che si recano in direzione non sembra essere utilizzato dal management per ridurre il ruolo svolto dalle rappresentanze su temi contrattuali, "scavalcandole" quando se ne offre l'opportunità. D'altro lato la propensione ad andare in direzione da parte dei dipendenti non si dimostra minore nelle imprese in cui i rapporti tra direzione e rappresentanze sono più intensi. Se ne potrebbe dedurre che i rapporti diretti tra direzione e dipendenti non appaiono antagonisti ai rapporti indiretti con le rappresentanze se i primi non vengono utilizzati per ridurre i secondi.

⁵⁴ I due indici sono RS_DA_vs_DIP_1 e RS_Rel_Ind_3.

⁵⁵ In questo caso il valore del coefficiente di correlazione tra i due indici (RS_DA_vs_DIP_1 e DA_Rel_Ind_1) è comunque minore rispetto al coefficiente precedente (0,149) ed analogo a quello tra DA_DA_vs_DIP_1 e DA_Rel_Ind_1.

⁵⁶ Cioè RS_DA_vs_DIP_2 per i diversi inquadramenti e per il totale dei dipendenti.

⁵⁷ Aggiungiamo che analogo riscontro si evince in quelle imprese ove la strutturazione del confronto tra direzione e rappresentanze è elevata (impiegando cioè la variabile RS_Rel_Ind_1).

4. Il confronto diretto tra rappresentanze sindacali e lavoratori

Le relazioni dirette tra rappresentanze sindacali e lavoratori sono state analizzate facendo riferimento alle risposte fornite dalle rappresentanze sindacali per 181 imprese. Il rapporto tra rappresentanze e dipendenti costituisce un ambito centrale nello studio delle relazioni industriali; la sua analisi ha richiesto l'introduzione di domande che presentano alcune specificità rispetto all'esame del rapporto tra rappresentanze e dipendenti e tra direzione e rappresentanze.

L'attenzione è stata focalizzata non solo su aspetti analoghi a quelli già considerati nell'analisi di altri ambiti di relazioni industriali nell'impresa (quali frequenza e andamento degli incontri tra rappresentanze e dipendenti, consultazione dei dipendenti e comunicazioni a loro indirizzate), ma anche su aspetti peculiari e caratterizzanti l'interazione tra rappresentanze e dipendenti, tra cui eventuali fenomeni di contestazione dei dipendenti nei confronti delle rappresentanze.

Si consideri anzitutto il *grado di strutturazione* del confronto tra rappresentanze e dipendenti, mediante l'esame di: a) frequenza degli incontri; b) modalità di consultazione e di informazione; c) andamento dei rapporti tra rappresentanze e dipendenti; d) presenza di fenomeni di contestazione con modalità strutturate (Appendice B, tab.1).

La frequenza degli incontri tra rappresentanze e lavoratori è solitamente mensile nel 38% delle imprese e trimestrale nel 45% delle imprese. Cadenze più lunghe o più brevi di queste indicate sono raramente presenti: cadenze semestrali nel 9% delle imprese, e cadenze inferiori al mese solo nel 5% delle imprese. L'indice sintetico (compreso tra 0 e 5) che cattura la frequenza degli incontri tra rappresentanze e lavoratori risulta pari a 3,3 ed indica una frequenza alquanto elevata, mediamente inferiore ai tre mesi.

Dal 1998, la frequenza degli incontri non è variata nel 57% delle imprese, mentre risulta in crescita nel 41,1% delle imprese; solo in una quota marginale di imprese si registra una diminuzione nella frequenza degli incontri. L'indice sintetico⁵⁸ è pari a 0,4 circa; tale valore attesta una tendenza complessiva alquanto marcata nella direzione dell'intensificazione del numero di incontri.

La frequenza degli incontri appare funzione positiva della classe dimensionale, così come la sua crescita dal 1998; le imprese con meno di 100 addetti evidenziano sia una frequenza più ridotta sia una crescita più contenuta di tale frequenza.

La *consultazione* dei dipendenti riguardo ai vari temi aziendali ovvero alle tematiche di tipo contrattuale si realizza attraverso vari canali, alcuni più diffusi di altri. In quasi tutte le imprese la consultazione avviene mediante assemblea, ed in più di tre quarti delle imprese si riscontrano anche modalità informative più semplici quali la bacheca aziendale. Altri canali sono relativamente meno diffusi, sebbene tutt'altro che rari: i contatti individuali costituiscono un canale di consultazione in poco meno della metà delle imprese e il referendum in quasi un quarto delle imprese. La consultazione appare quindi molto diffusa con modalità sia formale che informale.

Anche le *comunicazioni* ai dipendenti si realizzano utilizzando vari canali o mezzi. Le modalità più diffuse sono quelle delle riunioni e assemblee ovvero degli avvisi in luogo pubblico (entrambe le modalità sono presenti nell'80% circa delle imprese). Anche i contatti personali sono molto diffusi e vengono rilevati in circa due terzi delle imprese. Gli altri canali sono meno rilevanti: la posta elettronica è ben poco diffusa, mentre le comunicazioni attraverso modalità in forma scritta di routine si rileva nel 20% circa delle imprese.

L'indice sintetico (RS_RS_vs_DIP_1⁵⁹) che cattura l'intensità del confronto tra rappresentanze e dipendenti a livello di consultazione e comunicazione risulta pari a 0,54 ed attesta una elevata intensità di confronto tenendo conto delle varie modalità previste. Esso risulta funzione positiva della dimensione d'impresa, ed evidenzia anche una notevole eterogeneità per settore economico: nelle imprese

⁵⁸ Variabile tra -1 e +1.

⁵⁹ Variabile tra 0 e 1.

tessili in particolare l'intensità di confronto con i dipendenti con modalità informative e consultive appare particolarmente contenuto (0,481) relativamente alle imprese metalmeccaniche, alimentari e quelle appartenenti al settore dei minerali non metalliferi.

L'andamento dei rapporti tra rappresentanze sindacali e dipendenti sono caratterizzati da una notevole stabilità, con una tendenza comunque verso il miglioramento più che verso il peggioramento. I rapporti risultano invariati nel 55% circa delle imprese. Tuttavia, essi migliorano nel 39% delle imprese e peggiorano solo nel 6,7%. L'indice complessivo⁶⁰ è pari a 0,322 e segnala una chiara tendenza complessiva verso il miglioramento dei rapporti tra rappresentanze sindacali e dipendenti⁶¹.

Ciononostante, episodi di contestazione dei dipendenti nei confronti delle rappresentanze sindacali sono stati rilevati in una percentuale non certo ridotta di imprese: complessivamente in poco più del 40%. Le principali tipologie di contestazione sono costituite da dissensi individuali (in un quarto delle imprese) e da spaccature in assemblea (nel 21% delle imprese). Va sottolineato che i gruppi di dissenso, quindi il dissenso organizzato, sono piuttosto rari, essendo stati segnalati solo nel 4,4% delle imprese. L'indice sintetico (RS_DIP_vs_RS_1⁶²) che cattura l'intensità del dissenso nei confronti delle rappresentanze sindacali assegna pesi crescenti all'aumentare del grado di strutturazione del dissenso, assegnando peso elevato a fenomeni di dissenso organizzato (gruppi di dissenso). Tale indice risulta pari a 0,115, evidenziando così una intensità del dissenso che è contenuta, benché non del tutto irrilevante, e che si esprime con modalità informali piuttosto che strutturate.

Esaminando tale indice per classe dimensionale e per settore, emergono notevoli eterogeneità. Anzitutto nelle imprese di media e medio-grande dimensione, in gran parte dei settori, si evidenzia un tasso di contestazione particolarmente elevato; al contempo anche le imprese alimentari condividono tale caratteristica.

4.1 Temi di confronto e contestazione tra rappresentanze e dipendenti

Il confronto tra rappresentanze e dipendenti sui medesimi temi aziendali previsti per i rapporti tra direzione e dipendenti e tra direzione e rappresentanze tende a svilupparsi a livello informativo più che a livello consultivo, benché su alcuni temi avviene anche che le rappresentanze non coinvolgano i lavoratori. Come verrà precisato oltre, una possibile spiegazione di tale mancanza o carenza di coinvolgimento va ricercata anzitutto nel fatto che le stesse rappresentanze non sono coinvolte dalla direzione su tali temi. Il non coinvolgimento dei lavoratori è riconducibile alle politiche delle direzioni piuttosto che ad una forma di esclusione operata deliberatamente dalle rappresentanze sindacali (Appendice B, tab.2).

Più nel dettaglio, la modalità *informativa* nei rapporti tra rappresentanze e lavoratori investe in modo rilevante la gran parte dei temi aziendali. Su alcuni temi la percentuale di imprese per le quali si rileva interazione diretta tra rappresentanze e dipendenti supera il 55%. Essi sono: a) processo produttivo; b) qualità del prodotto; c) previdenza integrativa; d) salute e sicurezza sul posto di lavoro; d) disciplina aziendale. Per gran parte dei restanti temi si rilevano flussi informativi dalle rappresentanze verso i dipendenti in una percentuale di imprese variabile tra il 40% e il 50%. I temi per i quali si rilevano flussi informativi in meno del 30% delle imprese costituiscono una eccezione: processi di esternalizzazione e subfornitura; sistemi di incentivi individuali; pianificazione delle assunzioni e selezione del personale.

La diffusione del confronto di tipo *consultivo* è nettamente inferiore rispetto alla modalità *informativa*. La consultazione si concentra soprattutto sui temi che riguardano gli aspetti retributivi e

⁶⁰ Variabile tra -1 e +1.

⁶¹ E' interessante notare che nelle imprese del tessile emerge una involuzione nei rapporti tra rappresentanze e dipendenti, in particolare nella classe dimensionale tra 250 e 499 addetti.

⁶² Variabile tra 0 e 1.

l'organizzazione del lavoro. Infatti, per ciò che concerne retribuzioni, sistemi di incentivi collettivi, organizzazione del lavoro e orari, mansioni e qualifiche, salute e sicurezza sul posto di lavoro, la percentuale di imprese nelle quali viene rilevato un confronto di tipo consultivo è superiore al 35%.

Nel complesso si può ritenere che lo schema di interazione tra rappresentanze e dipendenti ricalchi gli schemi già identificati per i rapporti tra direzione e rappresentanze e tra direzione e dipendenti.

Ciò è confermato dai valori dell'indice di confronto⁶³ per i vari temi.

I valori più elevati dell'indice (compresi tra 1,1 e 1,4) si riscontrano per gli aspetti retributivi e per quelli legati all'organizzazione del lavoro. I temi a carattere più operativo costituiscono il secondo gruppo per rilevanza nelle pratiche di confronto. I valori più bassi dell'indice si riscontrano per i temi a carattere strategico e legati alla gestione dei mercati interni del lavoro: pianificazione delle assunzioni e selezione del personale; processi di esternalizzazione e subfornitura; sistemi di incentivi individuali; aspetti finanziari; nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto; evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative su sviluppi futuri; sospensione e cessazione del rapporto di lavoro (con valori dell'indice compresi tra 0,3 e 0,6).

Le analogie tra comportamento della direzione verso le rappresentanze e comportamento delle rappresentanze verso i dipendenti viene confermato dalla relazione statisticamente molto robusta tra gli indici RS_RS_vs_DIP_2 e RS_Rel_Ind_3, variabili che appaiono fortemente associate, con un coefficiente di correlazione pari al 0,648: nelle imprese ove più intenso è il grado di coinvolgimento delle rappresentanze ad opera della direzione sui vari temi di confronto, elevato risulta anche il coinvolgimento dei dipendenti ad opera delle rappresentanze (Appendice C, graf.6a). Risultato analogo si evince se si considera la prospettiva della direzione piuttosto che quella delle rappresentanze (Appendice C, graf.6b)⁶⁴.

Riscontriamo così evidenti similitudini tra il confronto che intercorre tra rappresentanze e dipendenti e quello tra direzioni e rappresentanze: in entrambi i casi i temi legati agli aspetti retributivi e all'organizzazione del lavoro risultano i più diffusi. Anche nel confronto diretto tra direzioni e dipendenti i risultati sono analoghi, benché si riscontri in tal caso una maggiore enfasi sugli aspetti operativi rispetto agli aspetti organizzativi e retributivi.

Anche se si considera il confronto tra direzione e dipendenti sui singoli temi (RS_DA_vs_DIP_1) unitamente al grado di coinvolgimento delle rappresentanze verso i dipendenti (RS_RS_vs_DIP_2) emergono risultati significativi in termini di coerenza nel confronto: i temi ove si esercita un maggior coinvolgimento sono in gran parte i medesimi, e l'intensità del confronto tra direzione e dipendenti, da un lato, e tra rappresentanze e lavoratori, dall'altro, sono tra loro fortemente associati in modo positivo (Appendice C, graf.6c). In tale ambito si nota anche che le direzioni tendono a coinvolgere maggiormente le rappresentanze qualora i dipendenti si recano in direzione per discutere direttamente questioni di tipo contrattuali proprio nelle imprese ove più intenso risulta il confronto tra rappresentanze e dipendenti in termini informativi e consultivi (Appendice B, tab.24).

Ne consegue che il coinvolgimento dei dipendenti da parte della direzione ed al contempo il coinvolgimento delle rappresentanze sempre da parte della direzione non solo sono tra loro complementari,

⁶³ Variabile tra 0 e 2: 0 non coinvolgimento, 1 informazione, 2 consultazione.

⁶⁴ Una relazione positiva e statisticamente significativa si evince anche considerando la strutturazione del confronto tra direzione e rappresentanze (RS_Rel_Ind_1) vs. il comportamento delle rappresentanze verso i dipendenti. Al crescere della strutturazione del confronto nell'ambito delle relazioni industriali, aumenta anche il grado di coinvolgimento dei dipendenti ad opera delle rappresentanze (Appendice C, graf.6d). Un risultato del tutto analogo è ottenuto considerando come variabile di relazioni industriali il comportamento della direzione verso le rappresentanze nell'ambito degli incontri realizzati sui singoli temi (RS_Rel_Ind_2) (Appendice C, graf.6e). Inoltre, anche la negoziazione informale appare strettamente associata al grado di coinvolgimento delle rappresentanze ad opera dei dipendenti (con coefficienti di correlazione pari a 0,317 e 0,272) (Appendice B, tab.9). Infine, se si considera l'indice di informazione e consultazione dei dipendenti da parte delle rappresentanze (RS_RS_vs_DIP_1), si confermano i precedenti risultati (Appendice B, tab.9).

ma queste due modalità di partecipazione diretta ed indiretta si esercitano maggiormente nelle imprese ove anche le rappresentanze costruiscono con i dipendenti un rapporto di maggior coinvolgimento. Le tre relazioni sono tra loro complementari e contribuiscono a determinare relazioni industriali ed un clima aziendale favorevoli al dialogo sociale.

Si considerino ora in modo dettagliato i fenomeni di contestazione dei dipendenti nei confronti delle rappresentanze.

Dall'analisi emerge che episodi di contestazione tendono a concentrarsi sugli stessi temi per i quali si riscontra una maggiore intensità del confronto tra gli stessi soggetti. Gli episodi di contestazione sono diffusi soprattutto in alcuni ambiti attinenti all'organizzazione del lavoro (organizzazione del lavoro e orari, mansioni e qualifiche), con una presenza in più della metà delle imprese. Con una intensità leggermente minore (in più del 35% delle imprese), si riscontrano episodi di contestazione anche riguardo agli aspetti retributivi (retribuzioni e sistemi di incentivi collettivi). Su tutti gli altri temi, a parte la salute e sicurezza sul posto di lavoro, si riscontrano episodi di contestazione in meno del 30% delle imprese. Per quel che riguarda gli aspetti più prettamente operativi, i fenomeni di dissenso non sono particolarmente diffusi e vengono rilevati in una percentuale di imprese vicina al 20%. Le percentuali più basse si hanno proprio in corrispondenza di quei temi per i quali meno intenso si è rivelato il confronto tra rappresentanze e dipendenti, soprattutto quelli a carattere strategico ovvero legati alla gestione dei mercati interni del lavoro, ad esempio aspetti finanziari oppure sospensione o cessazione del rapporto di lavoro.

Si può certo concludere che la diffusione dei fenomeni di dissenso sui singoli temi è complementare al confronto tra rappresentanze e lavoratori⁶⁵. Considerando unicamente le imprese ove si rilevano episodi di contestazione e dissenso dei dipendenti verso le rappresentanze tale risultato viene confermato dalla relazione tra grado di dissenso sui singoli temi (RS_DIP_vs_RS_2) ed intensità di coinvolgimento dei dipendenti ad opera delle rappresentanze (Appendice C, graf.6f).

Il confronto tra rappresentanze e dipendenti con gli eventuali fenomeni di dissenso può avvenire anche su temi di carattere generale che non erano stati indicati tra i temi di confronto tra direzione, da un lato, e lavoratori e rappresentanze, dall'altro. Questi temi sono: a) contratto collettivo nazionale (CCNL); b) pensioni; c) politica economica del governo; d) congressi sindacali.

Il confronto su questi temi è principalmente basato sulla modalità *informativa*, presente in una percentuale di imprese compresa tra il 50% e il 60%. La modalità *consultiva* mostra una variabilità nettamente maggiore per i vari temi. Mentre la consultazione è un fenomeno alquanto diffuso sul CCNL (nel 46% delle imprese), non lo stesso può affermarsi sugli altri temi a carattere generale: le percentuali di diffusione variano dal 15% (per la politica economica del governo) al 30% (per le pensioni).

L'indice di confronto (variabile tra 0 e 2) per i vari temi a carattere generale raggiunge il valore massimo per il CCNL (1,43) ed il valore minimo per la politica economica del governo (0,88).

Gli episodi di contestazione sui temi a carattere generale si concentrano soprattutto sul CCNL, sul quale le rappresentanze sono state contestate dai dipendenti nel 35% delle imprese. Per quel che riguarda pensioni e politica economica del governo, il dissenso è meno diffuso, seppur non irrilevante essendo rilevato in una percentuale di imprese del 20% circa. Sul tema congressi sindacali il dissenso è piuttosto marginale (5,3%).

Gli indici sintetici complessivi⁶⁶ di confronto (RS_RS_vs_DIP_2) e di contestazione (RS_DIP_vs_RS_2) tra lavoratori e rappresentanze sindacali sono piuttosto differenti: il primo risulta pari a 0,433, mentre il secondo è 0,080. E' evidente quindi che i fenomeni di contestazione nel loro complesso hanno un peso nettamente inferiore rispetto alla intensità del confronto. Con riferimento al confronto, la modalità *informativa* è in media presente nel 45% delle imprese, a cui si aggiunge un

⁶⁵ La relazione tra grado di dissenso sui singoli temi (RS_DIP_vs_RS_2) ed intensità di coinvolgimento dei dipendenti ad opera delle rappresentanze risulta anche se si considerano altri indicatori di confronto tra rappresentanze e dipendenti (ad esempio, RS_RS_vs_DIP_1) (Appendice B, tab.10, Appendice C, graf.6g).

⁶⁶ Entrambi variabili tra 0 e 1.

20% di imprese ove è presente in media la modalità negoziale sui vari temi. Il comportamento di non coinvolgimento è comunque rilevante, in media, nel 35% delle imprese. I fenomeni di contestazione sono in media rilevati solo nel 19% delle imprese, percentuale nettamente inferiore.

Entrambi gli indici crescono all'aumentare della dimensione d'impresa; differenze significative si riscontrano anche a livello di settore: mentre nelle imprese tessili si riscontra un grado di confronto tra rappresentanze e dipendenti più contenuto del totale delle imprese (0,335), gli altri settori industriali più rilevanti (alimentare, metalmeccanico, minerali non metalliferi, chimico) mostrano indici significativamente più elevati.

5. Confronto tra rappresentanze dei dipendenti e organizzazioni sindacali

Il confronto tra le rappresentanze dei dipendenti a livello d'impresa e le organizzazioni sindacali territoriali, regionali e nazionali (OO.SS.) è stato sinteticamente indagato nelle 181 imprese rispetto a tre ambiti specifici: a) partecipazione delle OO.SS. alla contrattazione aziendale; b) esame congiunto delle conclusioni delle trattative; c) contributo complessivo delle OO.SS. alla contrattazione aziendale (Appendice B, tab.3).

Per quel che riguarda la *partecipazione alla contrattazione aziendale* si rileva una presenza capillare delle OO.SS. territoriali, che partecipano sempre nell'88% delle imprese, ovvero partecipano solo in relazione a specifici argomenti nel 10% delle imprese. La presenza delle OO.SS. regionali è molto limitata, concretizzandosi in relazione a specifici argomenti, ovvero in una partecipazione saltuaria, senza definite priorità in meno del 10% delle imprese. La partecipazione delle OO.SS. nazionali è pressoché assente.

Nell'ambito dell'*esame congiunto delle conclusioni delle trattative* si riscontra nuovamente un ruolo molto rilevante delle OO.SS. territoriali. Queste partecipano sempre all'esame congiunto delle conclusioni nell'87% delle imprese, e solo in relazione a specifici argomenti nel 9,4% delle imprese. Il ruolo delle OO.SS. regionali è invece limitato e viene rilevato in meno del 5% delle imprese, e marginale risulta anche il ruolo delle OO.SS. nazionali.

Il *contributo complessivo delle OO.SS. alla contrattazione aziendale* risulta certo importante nel caso delle OO.SS. territoriali; in questo ambito però anche le OO.SS. regionali e nazionali sembrano avere un peso non irrilevante. Le OO.SS. territoriali svolgono un ruolo di trasmissione delle linee guida nel 75% delle imprese, recepiscono istanze, analizzano temi e prospettano soluzioni nel 67,4% delle imprese, indicano azioni e verificano risultati nel 48,6% delle imprese. Peraltro, le OO.SS. territoriali vincolano i temi trattati e le iniziative delle rappresentanze aziendali nel 20% delle imprese. Il ruolo delle OO.SS. regionali e nazionali è decisamente più ridotto e viene rilevato in una percentuale di imprese significativa solo per quel che riguarda la trasmissione di linee guida (20% circa). Per converso si rileva che nei tre quarti delle imprese le OO.SS. regionali e nazionali non forniscono alcun contributo alle attività delle rappresentanze aziendali.

I rapporti tra rappresentanze aziendali e OO.SS. sono sintetizzati da due indici. Il primo, di tipo quantitativo, è costruito sulla base della semplice media della presenza/assenza delle varie tipologie di contributi delle OO.SS.⁶⁷ Tale indice risulta pari a 0,53 per il contributo delle OO.SS. territoriali, ed è inferiore a 0,08 per le OO.SS. regionali e nazionali. La differenza nei valori è evidente e rispecchia la diversa intensità di intervento sottolineata in precedenza. Il secondo indice è di tipo qualitativo ed assegna un peso positivo agli interventi che segnalano una relazione bi-direzionale tra rappresentanze ed organizzazioni sindacali, mentre assegna un peso negativo all'imposizione di vincoli su temi e iniziative⁶⁸. Il valore di questo indice sale ulteriormente per le OO.SS. territoriali, giungendo a 0,6 circa,

⁶⁷ RS_OO.SS._RS_1, variabile tra 0 e 1.

⁶⁸ RS_OO.SS._RS_2, variabile tra -1 e +1.

mentre non muta per le OO.SS. regionali e nazionali. Ciò conferma come l'intervento delle OO.SS. territoriali, oltre ad essere il più capillare a livello d'impresa, è anche caratterizzato da una tendenza più spiccata alle relazioni orizzontali con le rappresentanze rispetto ad un approccio "dirigistico".

6. Relazioni industriali, organizzazione d'impresa, innovazioni tecno-organizzative e caratteristiche occupazionali delle imprese

In questo paragrafo finale riprendiamo l'analisi già svolta Antonioli-Pini-Tortia (2003b) relativamente al confronto tra rappresentanze e direzione sui temi dell'innovazione tecno-organizzativa, al fine di estendere quell'analisi al complesso delle relazioni industriali sin qui esaminate. L'analisi viene ampliata anche per comprendere alcune caratteristiche delle imprese che ci appaiono interessanti al fine di valutare le precedenti relazioni⁶⁹.

Iniziando proprio da quest'ultimo aspetto, si individua una relazione positiva tra dimensione d'impresa e relazioni industriali (Appendice A, tab.10). Infatti, i coefficienti di correlazione tra gli indici di relazioni industriali ed il numero dei dipendenti delle unità locali sono in gran parte positivi e significativi⁷⁰: al crescere della dimensione delle unità locali si assiste al progressivo strutturarsi di relazioni industriali più articolate e volte al confronto tra le parti. Questo risultato deve essere tenuto in considerazione in quanto se la dimensione spiega almeno una parte della variabilità delle relazioni industriali tra le diverse imprese, allora le eventuali associazioni tra relazioni industriali ed altre variabili che sono influenzate dalla dimensione, quale è ad esempio l'innovazione tecnologica e organizzativa, risentiranno dell'effetto dimensionale. Una seconda relazione robusta è quella tra relazioni industriali e tipologia d'impresa, cioè l'appartenenza o meno delle imprese a gruppi industriali o cooperativi. Sembra infatti che le imprese appartenenti a gruppi siano caratterizzate da relazioni industriali di migliore qualità rispetto ad altre, ed anche questo risultato è senz'altro connesso alla dimensione d'impresa.

Con riferimento ad alcune caratteristiche dell'occupazione si notano alcune relazioni significative (Appendice A, tab.9), tra cui vi è quella che concerne il livello di istruzione della forza lavoro impiegata nelle imprese: esso è correlato positivamente con gli indici di relazioni industriali, eccetto quello relativo alla presenza di commissioni congiunte volte alla consultazione e negoziazione. Al contempo, le relazioni di lavoro, l'andamento dell'occupazione nel complesso e di quella atipica non mostrano relazioni significative con le variabili di relazioni industriali⁷¹.

Nell'ambito delle caratteristiche organizzative e dell'innovazione tecno-organizzativa dell'impresa, dobbiamo anzitutto notare che risultano statisticamente significativi vari coefficienti di correlazione tra gli indici che rappresentano le relazioni sindacali, da un lato, ed una selezione degli indici più significativi che rappresentano l'organizzazione d'impresa dall'altro (Appendice A, tab.6).

Emerge un legame positivo tra gli indici di gestione delle risorse umane (indice GRU quantitativo e qualitativo) e quelli che catturano la qualità delle relazioni sindacali, ovvero con l'indice di confronto tra direzione aziendale e rappresentanze, con l'indice quantitativo e qualitativo delle iniziative di coinvolgimento assunte dalla direzione nei confronti dei dipendenti, infine con gli indici complessivi di coinvolgimento dei dipendenti (nella versione loro versione quantitative ed in quella qualitativa). In

⁶⁹ A tal fine faremo principale riferimento all'insieme delle 199 imprese per le quali sono state condotte le interviste alle direzioni aziendali.

⁷⁰ Non tuttavia con il numero dei dipendenti delle imprese.

⁷¹ La presenza di dipendenti con rapporti di lavoro stagionali non consente di giungere a risultati definiti. Infatti, mentre essa appare positivamente associata in modo robusto con l'intensità del confronto della direzione con i dipendenti e le rappresentanze sindacali, il rapporto tra numero dei lavoratori stagionali e totale degli occupati mostra spesso un legame negativo e significativo con gli indici di coinvolgimento dei dipendenti da parte della direzione, soprattutto nel caso degli impiegati e degli operai specializzati.

aggiunta, anche il numero dei livelli gerarchici in rapporto al numero delle funzioni formalizzate nell'impresa (intensità gerarchica della macro-struttura) è negativamente correlato con tutti gli indici di relazioni sindacali. Infine, emerge una relazione positiva e statisticamente significativa tra gli indici di rigidità/flessibilità degli impianti e delle prestazioni lavorative, da un lato, ed in particolare gli indici di coinvolgimento dei dipendenti nelle loro versioni qualitative e quantitative, dall'altro.

L'insieme di queste relazioni segnala la presenza di rapporti stretti tra l'ambito organizzativo e quello delle relazioni sindacali. La numerosità e la frequenza delle relazioni statistiche significative lasciano ritenere che sussista una relazione di reciprocità nella quale migliori relazioni sindacali favoriscono pratiche organizzative più avanzate ed una struttura gerarchica più piatta. Al contempo una organizzazione innovativa, ad iniziare dall'ambito della gestione delle risorse umane, richiede relazioni sindacali maggiormente volte al confronto con le rappresentanze e al coinvolgimento dei dipendenti.

Questa ipotesi trova conferma nell'analisi condotta sui legami tra relazioni industriali ed innovazione tecno-organizzativa, la quale evidenzia relazioni robuste soprattutto per quel che riguarda le iniziative di coinvolgimento della direzione nei confronti dei dipendenti (Appendice A, tab.7).

In particolare, si notano relazioni statisticamente significative tra gli indici di coinvolgimento dei dipendenti sopra richiamati ed alcune modalità innovative nella gestione dell'orario di lavoro, soprattutto quelle legate alle innovazioni con motivazione di tipo organizzativo. Si registrano inoltre forti legami tra gli stessi indici e la presenza di pratiche innovative di gestione delle risorse umane, soprattutto con i circoli di qualità, il *just in time* e la gestione della qualità totale, ed ancor più con le modalità di gestione del lavoro di gruppo e i riconoscimenti del lavoro di gruppo. Le relazioni con gli indici di innovazione organizzativa (da INNO 1 ad INNO 6) sono in gran parte significative, in particolare con l'innovazione nell'organizzazione del lavoro, mentre non lo sono nel caso dell'indice di innovazione di prodotto e processo (INNO 2) e dell'indice relativo alle innovazioni nei sistemi retributivi (INNO 6). Per quel che riguarda i soggetti che hanno proposto le innovazioni tecno-organizzative, emerge che il coinvolgimento dei dipendenti è positivamente correlato non solo con le proposte della direzione, ma anche con le proposte dei dipendenti oltre all'indice che sintetizza le proposte provenienti dai soggetti diversi dalla direzione. Infine gli indici di coinvolgimento dei dipendenti sono positivamente correlati con tutti gli indici di controllo della qualità dei prodotti (INNO CQL 1,2 ,3 4), ed anche con l'indice complessivo connesso a tutte le innovazioni tecno-organizzative e relative alla qualità del prodotto e del processo produttivo (INNO TPQ).

Con riferimento specifico agli indici relativi al confronto tra direzione e rappresentanze sindacali ed alla presenza delle commissioni congiunte direzione-rappresentanze, dall'analisi emergono legami più deboli, comunque positivi, con gli indici di innovazione tecno-organizzativa. Ad esempio, selezionando i risultati più rilevanti, sembra che la presenza di commissioni congiunte per la consultazione e per la negoziazione sia positivamente associata alle innovazioni nella gestione dell'orario di lavoro, soltanto però con motivazione organizzativa e non con motivazione legata alla domanda e tecnologia.

Con riferimento alla presenza di commissioni bilaterali ed al confronto tra la direzione e le rappresentanze sindacali emergono relazioni alquanto forti anche con l'innovazione nell'ambito dell'organizzazione del lavoro e della gestione delle risorse umane: per i vari indici da INNO 1 ad INNO 5 si individuano coefficienti di correlazione statisticamente significativi con il confronto tra DA e RS e con la presenza delle commissioni paritetiche; risultati analoghi, se pur meno generali, si riscontrano con riferimento agli indici che catturano i soggetti proponenti l'innovazione (proposte provenienti da direzione, commissioni congiunte, rappresentanze, soggetti differenti dalla direzione). Questo insieme di relazioni segnala che l'intervento delle rappresentanze risulta positivamente associato all'insieme delle innovazioni tecno-organizzative che hanno caratteristiche di gestione delle risorse umane in una ottica anche partecipativa.

L'analisi dei rapporti tra gli indici che rappresentano le relazioni industriali con le *motivazioni* e gli *effetti* del *mutamento tecno-organizzativo* mette in evidenza alcuni risultati interessanti, benché meno forti e diffusi rispetto agli indici di innovazione tecno-organizzativa (Appendice A, tab.8).

Le *motivazioni* del cambiamento tecno-organizzativo in generale e, più nello specifico, quelle lega-

te all'offerta del prodotto, alla gestione delle risorse umane, ai cambiamenti della normativa, evidenziano legami alquanto stretti con gli indici di coinvolgimento e delle iniziative di coinvolgimento dei dipendenti da parte della direzione, tanto nella versione quantitativa quanto in quella qualitativa. Anche la presenza di commissioni bilaterali volte alla consultazione e alla negoziazione è correlata in modo significativo alle motivazioni legate alla domanda, all'offerta, alla gestione risorse umane, alle performance, oltre che alle motivazioni complessive.

Dal lato degli *effetti* del mutamento tecno-organizzativo i risultati sono molto più deboli. A fronte di una generale mancanza di significatività dei coefficienti di correlazione, le poche eccezioni sono costituite da legami positivi, ma debolmente significativi, tra gli effetti dell'innovazione nell'ambito della gestione delle risorse umane e gli indici di coinvolgimento dei dipendenti, delle iniziative di coinvolgimento da parte della direzione aziendale, e del confronto tra direzione e rappresentanze. In altri casi, tuttavia prevale un segno negativo dei coefficienti piuttosto che positivo⁷².

Segnaliamo infine sempre in questo ambito che anche il confronto che abbiamo individuato in Antonioli-Pini-Tortia (2003b) tra direzione e rappresentanze sui temi specifici dell'innovazione tecno-organizzativa - catturato sia dagli indici di confronto sia dalle specifiche modalità (informazione, consultazione e negoziazione) - è particolarmente correlato con gli indici di relazioni industriali discussi in questo capitolo, sia in termini di comportamento della direzione verso le rappresentanze, sia di presenza di commissioni congiunte e strutturate per la consultazione e la negoziazione (Appendice A, tab.11). Questo risultato è sufficientemente generale nel senso che le suddette variabili sono positivamente legate con gran parte degli indici che rappresentano le relazioni industriali in ambito tecno-organizzativo, dal confronto tra direzione e rappresentanze (indici sia qualitativo, sia quantitativo), ai processi di informazione e consultazione tra direzione e rappresentanze⁷³.

7. Addendum: una analisi settoriale per orientamento produttivo

Analogamente a quanto realizzato in Antonioli-Pini-Tortia (2003b), abbiamo condotto anche sul tema delle relazioni industriali e del coinvolgimento dei dipendenti una analisi per settore a seconda dell'orientamento produttivo delle imprese, distinguendole in *Labour Intensive* (LI), *Resource Intensive* (RS), *Scale Intensive* (SI), *Specialized Supplier* (SS).

In questo paragrafo si confrontano le dichiarazioni delle rappresentanze con quelle delle direzioni d'impresa per evidenziare eventuali divergenze ed al contempo rendere conto di alcuni comportamenti omogenei di gruppo per quanto riguarda il coinvolgimento dei dipendenti da parte delle direzioni di impresa sia su temi di carattere micro/macro organizzativo o strategico sia su temi di carattere contrattuale. Inoltre, si metteranno in evidenza eventuali omogeneità di gruppo per quel che concerne le relazioni industriali e la strutturazione del confronto tra direzioni e rappresentanze (Appendice A tab.4; Appendice C, tab.11).

Anzitutto, possiamo considerare le imprese *Specialized Supplier* che sono caratterizzate da una generale tendenza ad avere indici superiori alla media complessiva sia per quelli derivanti dalle risposte della direzione sia per quelli ricavati dalle dichiarazioni delle rappresentanze. Tuttavia, un significati-

⁷² Si nota un legame *negativo* e significativo tra gli indici di coinvolgimento dei dipendenti e gli effetti legati all'offerta; ed un legame sempre *negativo* e significativa tra gli effetti legati alla performance e la presenza di commissioni bilaterali volte alla consultazione e alla negoziazione, oltre che alla intensità del confronto tra direzione aziendale e dipendenti.

⁷³ Non significativi sono invece i risultati nel caso dei processi di negoziazione in ambito tecno-organizzativo (ricordiamo che la negoziazione è pratica poco diffusa nelle imprese su tali temi). Inoltre, non si rileva alcun legame significativo tra gli indici che rappresentano le relazioni industriali nell'ambito dell'innovazione tecno-organizzativa, da un lato, e gli indici delle iniziative di coinvolgimento della direzione nei confronti dei dipendenti.

vo punto di divergenza si registra in merito al coinvolgimento dei dipendenti su temi che riguardano diversi ambiti organizzativi e strategici. In questo caso l'indice costruito sulle risposte delle rappresentanze è inferiore alla media, mentre è superiore per quello ricavato dalle dichiarazioni delle direzioni. Per le RSU, quindi, sembra che il coinvolgimento dei dipendenti si esaurisca attraverso flussi informativi o non vi sia affatto, mentre per le direzioni si implementerebbero anche forme di consultazione, facendo ipotizzare l'esistenza di più intense modalità di partecipazione diretta dei dipendenti.

Per quanto riguarda le imprese *Scale Intensive* un risultato forte che emerge dagli indici della direzione è che sono tutti al di sotto della media complessiva. Un'ipotesi plausibile sembra dunque essere che nelle imprese appartenenti a tale gruppo vi sia una scarsa intensità di partecipazione sia diretta che indiretta. Tuttavia, dall'analisi degli indici delle rappresentanze una tale conclusione sembra suffragata solo in parte, in quanto se da un lato le modalità e l'intensità del confronto con le RSU sono in generale caratterizzate da indici al di sotto della media, dall'altro gli indici che catturano il coinvolgimento dei dipendenti e delle rappresentanze (i primi su temi micro/macro organizzativi e le seconde su temi di carattere contrattuale) sono al di sopra della media. Quindi, forme di coinvolgimento diretto dei lavoratori che non passino esclusivamente attraverso flussi informativi ma che si sostanzino in modalità consultive sembrano più frequenti qui che non nelle imprese SS.

Analizzando le imprese *Resource Intensive* sembra che per le rappresentanze i dipendenti vengano coinvolti attraverso modalità consultive in misura maggiore che non per le direzioni. A fronte di ciò le RSU hanno la percezione che l'andamento dei dipendenti in direzione per discutere temi di carattere contrattuale sia in flessione. Questo risultato può essere giustificato dal fatto che quando i dipendenti si recano in direzione per un confronto su tali temi quest'ultima ricorre spesso alla consultazione o alla negoziazione con le rappresentanze⁷⁴ piuttosto che trattare direttamente con i dipendenti stessi.

Infine per le imprese *Labour Intensive* si ha una concordanza di risultati tra rappresentanze e direzioni che mostrano una generale tendenza a non coinvolgere i dipendenti su temi strategici od organizzativi ma a trattare direttamente con loro quando si recano in direzione per discutere temi di carattere contrattuale, "bypassando" le rappresentanze.

Passando agli indici che catturano l'intensità e la qualità delle relazioni industriali e la strutturazione del confronto, possiamo notare che solo il gruppo SS presenta uno scostamento positivo dalla media per gli indici RS_Rel_Ind_2 e RS_Rel_Ind_4, i quali catturano rispettivamente la diffusione di incontri formali su diversi temi e la diffusione del confronto informale. Ciò sta ad indicare che le imprese *Specialized Supplier* coniugano bene le due modalità di confronto, sebbene, come evidenziato anche dal risultato inferiore alla media dell'indice RS_Rel_Ind_3⁷⁵, un confronto più sostanziale e formalizzato risulti debole. Più attente all'implementazione di modalità di consultazione o negoziazione si dimostrano le imprese RI con un indice RS_Rel_Ind_3 superiore alla media. Inoltre, per i gruppi SS ed LI gli indici che evidenziano la diffusione di commissioni tecniche bilaterali a scopo di consultazione o negoziazione mostrano valori superiori alla media⁷⁶. Tuttavia, per le imprese *Labour Intensive* questo risultato sembra in contraddizione con i valori inferiori alla media degli altri indici⁷⁷ che catturano la configurazione delle relazioni industriali, facendo ipotizzare che a fronte di una formalizzazione degli istituti partecipativi, quali le commissioni suddette, e di un buon grado di strutturazione del confronto ciò non si sostanzia in un confronto intenso, inficiando la qualità delle relazioni industriali. Ciò può essere considerato in linea con quest'ultima evidenza emerge dall'esame degli indici di confronto tra dipendenti e rappresentanze che attestano una scarsa consultazione dei dipen-

⁷⁴ Indici RS_DA_vs_DIP_2 ed il corrispondente per le direzioni sono entrambi superiori alla media.

⁷⁵ L'indice RS_Rel_Ind_3 coglie il comportamento della direzione in termini di temi trattati – non coinvolge, informa, consulta, negozia

⁷⁶ A tale proposito è bene sottolineare il fatto che i risultati provenienti dalle dichiarazioni di rappresentanze e direzioni generano indici tra loro coerenti in merito alla diffusione di istituti partecipativi quali le Commissioni Tecniche Bilaterali a fini consultivi o negoziali.

⁷⁷ Tali indici sono: RS_Rel_Ind_2; RS_Rel_Ind_3 e RS_Rel_Ind_4.

denti da parte delle rappresentanze; fatto che potrebbe essere causa della diminuzione nel tempo delle iscrizioni al sindacato che caratterizza proprio le imprese *Labour Intensive*. Un comportamento opposto è mostrato dalle imprese *Specialized Supplier* che fanno registrare una buona intensità di confronto tra dipendenti e rappresentanze a livello di consultazione e comunicazione associato ad un andamento in crescita delle iscrizioni al sindacato.

Un ulteriore risultato che sottolineiamo in ragione delle omogeneità nell'andamento degli indici all'interno dei diversi gruppi, fatta eccezione per le imprese *Specialized Supplier*, riguarda il rapporto tra rappresentanze dei dipendenti ed organizzazioni sindacali territoriali, regionali e nazionali. Per i gruppi LI e SI i valori degli indici sono al di sotto della media mentre sono al di sopra per il gruppo RI. Sembrerebbe che per quanto concerne le imprese *Resource Intensive* il rapporto tra rappresentanze e OO.SS. si stia emancipando da una logica dirigistica verso una decentralizzazione del momento decisionale. Percorrere questa via sembra essere fondamentale, dal punto di vista del sindacato, per gestire l'implementazione di meccanismi evoluti di partecipazione come mostrano alcune esperienze internazionali (Rubinstein, 2001; Geary-Roche, 2003).

Infine, riservando uno sguardo agli indici quantitativi e qualitativi di coinvolgimento dei dipendenti si notano valori sopra la media per il gruppo SS ed al di sotto per i gruppi SI e RI. Anche in questo caso le imprese *Specialized Supplier* mostrano un comportamento più orientato a coinvolgere i dipendenti nel processo decisionale, pur con i consueti *caveat*, in quanto i temi oggetto di coinvolgimento appartengono generalmente all'ambito micro-organizzativo. Le imprese LI sono le uniche che evidenziano indici di iniziative di coinvolgimento superiori alla media associati ad indici di coinvolgimento inferiori alla media. Ciò può costituire un ulteriore testimonianza della contestualità di un buon grado di strutturazione dei meccanismi di partecipazione, in questo caso dei dipendenti, con forme di coinvolgimento di basso profilo deboli sul piano sostanziale.

In sintesi sembra che: a) le imprese LI a fronte di un buon grado di strutturazione delle modalità di confronto, testimoniato dalla diffusione dell'istituto delle commissioni tecniche bilaterali, mostrano lacune nella qualità delle relazioni industriali facendo ritenere deboli nella sostanza gli istituti del confronto; b) le imprese RI privilegino il dialogo con le rappresentanze piuttosto che la partecipazione diretta dei dipendenti e che ciò sia accompagnato da un processo di decentralizzazione all'interno delle relazioni tra gli organismi di rappresentanza del sindacato, favorendo una maggiore autonomia delle RSU; c) il gruppo SI sia caratterizzato da una qualità delle relazioni industriali al di sotto della media, in cui il coinvolgimento dei dipendenti, sia diretto che indiretto, costituisce una pratica poco adottata; d) il gruppo SS mostra una tendenza generale ad avere indici superiori alla media evidenziando un sistema di relazioni industriali che sembra possa ritenersi superiore e più equilibrato rispetto a quello degli altri gruppi e, forse per tale motivo, l'unico ad avere un andamento della sindacalizzazione in crescita.

8. Conclusioni

La precedente analisi dei rapporti tra le parti sociali attraverso le lenti della partecipazione diretta dei dipendenti e della partecipazione indiretta, mediante i loro rappresentanti sindacali, all'organizzazione e gestione d'impresa offre interessanti risultati.

Anzitutto, prendendo in considerazione il meccanismo di partecipazione diretta si è mostrato che iniziative di coinvolgimento dei dipendenti, sebbene costituiscano un fenomeno diffuso, evidenziano un profilo che può essere definito "basso" in quanto concerne soprattutto temi di carattere operativo e micro-organizzativo. Infatti, i dipendenti vengono coinvolti, a livello informativo piuttosto che consultivo, su questioni che riguardano essenzialmente lo svolgimento delle attività di produzione. Tuttavia, pur senza costituire la norma, non mancano casi di partecipazione su temi organizzativi, spesso legati all'organizzazione del lavoro, se non addirittura macro-organizzativi o strategici.

Possono addursi almeno due ordini di motivi alla base di questa evidenza. Il primo si basa sulla

considerazione che il management possa essere restio all'adozione di un modello di *partnership* decisionale abdicando a quelle prerogative funzionali che rafforzano il controllo gerarchico dei dipendenti nell'ambito di un sistema di relazioni industriali non ancora estraneo alla logica del conflitto. Il secondo individua l'origine di tale risultato nel fatto che i temi di carattere prettamente operativo o legati all'organizzazione del lavoro sono quelli che trovano più di frequente una precisa formalizzazione negoziale (con la contrattazione integrativa di secondo livello) e quindi sono quelli su cui le parti si trovano più spesso a confronto, mostrando perciò una certa inerzia nella capacità di prendere in considerazione temi diversi.

E' essenziale comunque specificare che sia per le direzioni che per le rappresentanze intervistate la modalità di coinvolgimento prevalente è costituita da flussi informativi piuttosto che da vera e propria consultazione, facendo emergere un quadro in cui vi è ancora una considerevole carenza di pratiche partecipative sostanziali. Ciò è probabilmente da ascrivere alla mancanza di conoscenze e di strumenti a disposizione delle parti sociali, che in tal modo possono giustificare la cautela ad innovare: si evidenzia che la transizione da un'economia conflittuale ad una partecipativa richiede tempo, necessitando conoscenze specifiche e capacità di generare ed implementare soluzioni organizzative innovative per rispondere alle esigenze che emergono dall'adozione di un nuovo modello di relazioni industriali (Rubinstein, 2001; Geary-Roche, 2003). Tale problema non coinvolge solo le imprese, ma anche il sindacato, il quale deve gestire il processo di *partnership* ponendo attenzione a non generare fratture tra lavoratori ed elite delle rappresentanze con delega a trattare con i datori di lavoro. Diviene così auspicabile sostenere un percorso di decentralizzazione, già avviato con l'introduzione di organismi di rappresentanza su base elettiva e con la contrattazione di secondo livello, ma certo ancora incompiuto sul terreno sia della rappresentatività delle organizzazioni sindacali sia della estensione delle procedure negoziali a livello aziendale.

Un ulteriore risultato degno di nota riguarda il comportamento tenuto dalla direzione nei confronti dei dipendenti che ad essa si rivolgono per discutere temi di carattere contrattuale (carriera, orario, ferie, problemi famigliari, ecc...). Emerge, infatti, che sono le categorie degli operai a far registrare il maggiore coinvolgimento delle rappresentanze nella gestione dei temi succitati, mentre per quadri ed impiegati il rapporto si risolve più spesso tra direzione e singolo lavoratore. Un'ipotesi che si può avanzare per spiegare tale comportamento è la probabile esistenza di un diverso potere contrattuale esercitabile da quelle categorie di lavoratori con maggiori livelli di istruzione, *skills* e competenze "spendibile" in un più frequente ricorso alla "soluzione diretta" dei problemi senza la mediazione del sindacato. Il ruolo di mediazione esercitato da quest'ultimo sembra rivestire una considerevole importanza proprio in quelle imprese medio-grandi caratterizzate da un più elevato dinamismo innovativo. Una tale evidenza sembra confermare la presenza di caratteri di ottimalità ascritti alle imprese di tale dimensione che si connotano come modello di *via alta alla competitività* in cui buone relazioni industriali giocano un ruolo cruciale (Coriat, 2002).

Un aspetto da notare è il legame tra l'aumento della frequenza con cui i dipendenti appartenenti alla categoria degli operai specializzati vanno a discutere direttamente in direzione temi di carattere contrattuale ed il *mismatch* tra comportamenti dichiarati dalla direzione e percezione delle rappresentanze in merito al coinvolgimento di queste ultime. Le rappresentanze, infatti, avvertono una tendenza alla riduzione del loro ruolo. Questa percezione può essere frutto del timore che il management metta in atto comportamenti tendenti a "bypassare" il momento di confronto con le rappresentanze sindacali riducendo il ruolo di coordinamento delle diverse esigenze dei lavoratori e di ricomposizione di eventuali conflitti tra questi e la direzione. In una logica conflittuale si può ritenere che questo avvantaggi il management che si trova ad affrontare richieste più frammentate provenienti dai singoli dipendenti che sono investiti di un minore potere contrattuale rispetto alle rappresentanze, le quali rimangono portatrici di interessi collettivi. Tuttavia, la percezione delle rappresentanze potrebbe anche essere il portato di quel fenomeno di *skill bias* generato da una maggiore richiesta di flessibilità da parte del management che, oltre a riflettersi sulla domanda di lavoro e sui differenziali di reddito tra lavoratori non qualificati e lavoratori qualificati, fa sentire i propri effetti sul comportamento di questi ultimi, i

quali possono ritenere di avere un maggiore potere contrattuale, non più appannaggio dei soli quadri o impiegati, direttamente “spendibile” nel confronto con la direzione.

Se la precedente interpretazione è pressoché applicabile alla sola categoria degli operai specializzati, un diverso e significativo risultato, che tende a smentire, in generale, il processo di marginalizzazione percepito dalle rappresentanze, riguarda il rapporto di complementarità o sostituibilità tra le forme di partecipazione diretta e indiretta. L’analisi conferma l’esistenza di complementarità tra le due forme di partecipazione: infatti, dove è più frequente il coinvolgimento diretto dei dipendenti, più intenso si manifesta il confronto con le rappresentanze. Questo comportamento è in linea con i risultati mostrati in altri lavori (Coriat, 2002; Nielsen-Lundvall, 2003) ed è, perciò, importante sottolineare che in imprese innovative e dinamiche “ [...] while the direct form may be appropriate as a sort of common foundation, the need for the indirect form may become realized when organizational change are becoming more ambitious and complex. The argument is that the two forms of participation are not substitutes but that they go together [...]” (Nielsen-Lundvall, 2003, pp.22-23).

Infine, un ultimo risultato, collegato al precedente, è rappresentato dal sistema delle relazioni industriali nel suo complesso e dai legami tra questo e caratteristiche ascrivibili e comportamentali delle imprese. In particolare, poiché emergono relazioni statisticamente significative tra relazioni industriali, da un lato, e dimensione, tipologia, e caratteristiche di innovazione tecno-organizzativa delle imprese, dall’altro, si può ipotizzare che un buon clima di relazioni industriali sia funzionale alla gestione di imprese innovative, complesse e dinamiche. D’altronde, i richiami, anche a livello europeo al dialogo sociale (E.C., 2002a; 2002b), sono indice dell’importanza che questo fattore, anche nella sua dimensione locale, può assumere nel migliorare la competitività delle imprese in mercati sempre più dinamici e competitivi.

Riferimenti bibliografici

- Antonioli D. - Pini P. - Tortia E. (2003a), Flessibilità, innovazioni organizzative e performance d'impresa: verso la costruzione di dataset per l'analisi locale, Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, Quaderno di Dipartimento n.1, Gennaio 2003 (www.deit/economia.unife.it).
- Antonioli D. - Pini P. - Tortia E. (2003b), Innovazioni organizzative e tecnologiche nelle imprese industriali di Reggio Emilia: primi risultati, Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, Università di Ferrara, Quaderno di Dipartimento n.6, Aprile 2003 (www.deit/economia.unife.it).
- Antonioli D. - Pini P. - Tortia E. (2003c), Struttura dell'occupazione e mercati interni del lavoro, Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, Università di Ferrara, *mimeo*.
- Bianchi S. - Crudeli L. - Fabbri R. - Pini P. (2001), Modalità contrattuali dei meccanismi retributivi premianti: un'analisi per i sistemi locali di Parma e Reggio Emilia, in Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (a cura di) (2001), pp.203-246.
- Cainelli G. - Fabbri R. - Pini P. (a cura di) (2001), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali. Teorie, metodologie, risultati*, Milano, Franco Angeli.
- Coriat B. (2002), Employee Participation and Organizational Change in European Firms, CEPN-HDE, CNRS Research Units 7115, University Paris 13, January, *mimeo*.
- E.C. (2002a), The European Social Dialogue: A Force for Innovation and Change, Bruxelles, European Commission, COM(2002)341, *mimeo*.
- E.C. (2002b), *Report of the High Level Group on Industrial Relations and Change in the European Union*, Directorate-General for Employment and Social Affairs, European Communities, Luxembourg.
- Geary J. F.- Roche W. K. (2003), Workplace partnership and the displaced activist thesis, *Industrial Relations Journal*, vol.34, n.1, pp.32-51.
- Nielsen P. - Lundvall B.A. (2003), Innovation, Learning Organizations and Industrial Relations, DRUID Working Paper, n.03-07, Danish Research Unit for Industrial Dynamics, *mimeo*.
- Rubinstein S. A. (2001), A Different Kind of Union: Balancing Co-Management and Representation, *Industrial Relations Journal*, vol.40, n.2, pp.163-203.