

## PROGETTARE L'INNOVAZIONE: LA NUOVA FRONTIERA DELL'AZIONE SINDACALE?\*

di Ilaria Armaroli

---

Alla luce delle potenzialità e sfide connesse alle recenti evoluzioni tecnologiche e organizzative, aumentano, nel panorama nazionale e internazionale, le voci di rappresentanti sindacali che rivendicano un ruolo proattivo nella gestione dell'innovazione. Poco però si conosce delle sperimentazioni già attuate in questa direzione. Ambientate rispettivamente in Italia e Germania, le esperienze della FIM-CISL di Brescia e della IG Metall della Renania Settentrionale-Vestfalia rappresentano due primi tentativi di concretizzare l'obiettivo di una progettazione partecipata da azienda e rappresentanze, dell'innovazione. Dal confronto tra le due iniziative non solo emergono differenze riconducibili ai diversi sistemi di capitalismo e assetti di relazioni industriali, ma è possibile tratteggiare linee di sviluppo comuni, come la comparsa di nuovi attori, la richiesta di competenze progettuali per la rappresentanza, l'ampliarsi dell'area delle interazioni oltre il perimetro della negoziazione. L'approfondimento di queste direttrici evolutive stimola una riflessione sui possibili contorni di nuove relazioni industriali che, superando il contrattualismo di breve termine e integrando una prospettiva di lungo periodo, sappiano contribuire alla progettazione dell'innovazione con un adeguato grado di dinamismo, flessibilità e fiducia tra le parti.

In the light of the potential and challenges of recent technological and organisational transformations, the voice of workers' representatives claiming a proactive role in innovation management is increasing, at both national and international level. However, little is known about the measures already implemented in this regard. Devised in Italy and Germany, respectively, the initiatives of FIM-CISL of Brescia and IG Metall of North Rhine-Westphalia represent two preliminary attempts to attain the objective of joint labour-management innovation planning. The comparison between the two experiences not only sheds light on the differences between the two countries, which are ascribable to the varieties of capitalism and industrial relations, but also allows for the identification of common lines of development, among others the emergence of new actors, the demand for planning skills for workers' representatives, and the widening of the space for labour-management interaction beyond the scope of formal negotiation. The deepening of these developmental trends stimulates thinking on the possible contours of a new system of industrial relations that, by moving on from a short-term negotiating style and by integrating a long-term perspective, can contribute to innovation with a suitable degree of dynamism, flexibility, and trust between the parties.

---

### 1. INTRODUZIONE

Nel panorama europeo e internazionale, si elevano numerose le voci di rappresentanti

---

Ilaria Armaroli, ADAPT Research Fellow e dottoranda presso la Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro dell'Università degli Studi di Bergamo.

\* L'autrice ringrazia la Federazione italiana metalmeccanici – Confederazione italiana sindacati lavoratori (FIM-CISL) di Brescia e l'Ufficio di cooperazione tra l'Università Ruhr di Bochum e il sindacato dei metalmeccanici tedeschi IG Metall (RUB/IGM) per l'ospitalità nelle fasi di raccolta delle informazioni, Patrick Loos, Thomas Haipeter e Kathrin Drews per la disponibilità a essere intervistati e Paolo Tomassetti per i tanti suggerimenti e spunti.

sindacali che rivendicano un ruolo proattivo nella gestione delle attuali sfide tecnologiche e digitali. Già a giugno 2016, la Confederazione europea dei sindacati (CES) diffuse una risoluzione in cui proponeva di rafforzare i diritti di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori per anticipare e meglio gestire le trasformazioni. Successivamente, al termine della Conferenza mondiale “Industry 4.0: Implications for Trade Unions and Sustainable Industrial Policy”, tenutasi a Ginevra il 26 e 27 ottobre 2017, la federazione sindacale internazionale IndustriALL Global Union elaborò un piano di azione, motivato dall’urgenza di orientare l’Industry 4.0 a vantaggio dei lavoratori e della società. L’importanza di un’azione partecipata e multilaterale per ridisegnare il futuro del lavoro è stata espressa, più recentemente, anche da Philip Jennings, Segretario Generale di UNI Global Union, che rappresenta a livello internazionale i lavoratori impiegati nei settori dei servizi (Painter, 2017). Nel contesto italiano, il concetto di “contrattazione d’anticipo” è stato proposto e ripreso in più occasioni dalla Confederazione generale italiana del lavoro (CGIL), per sostenere il ruolo del sindacato “a monte”, sin dalla progettazione dei mutamenti tecnico-organizzativi (Sai, 2017; CGIL, 2018). La CISL ha invece preferito impiegare espressioni più care alla sua tradizione, come quella del governo delle trasformazioni attraverso lo strumento della “partecipazione” per la condivisione tra lavoratori e imprese degli obiettivi e risultati aziendali, e per «contrastare le distorsioni della globalizzazione della produzione, dei mercati, della società» (Furlan, 2018).

In questo scenario, il progetto “Smart Unions for New Industry” (SUNI), cofinanziato dalla Commissione europea, ha voluto focalizzare l’attenzione sul settore metalmeccanico, identificato come uno degli ambiti più impattati dalle recenti evoluzioni tecnologiche, soprattutto per quanto riguarda i settori dell’ingegneria meccanica ed elettronica, importanti provider di Industry 4.0 (Arnold, Kiel, Voigt, 2016; IndustriALL Global Union, 2017; Müller, Kiel, Voigt, 2018). Attraverso la redazione di quattro rapporti nazionali e un lavoro di analisi comparata, è stato possibile evidenziare una certa convergenza tra le visioni e strategie delle quattro organizzazioni sindacali nazionali assunte a caso di studio: l’italiana FIM-CISL, la svedese IF Metall, la tedesca IG Metall e la spagnola UGT-FICA. Pur con sfumature diverse, che dipenderebbero dal diverso grado di sensibilità rispetto ai possibili effetti della transizione digitale (per fare un esempio, la preoccupazione per la possibile perdita di posti di lavoro è emersa soprattutto nelle interviste condotte ai rappresentanti nazionali di UGT-FICA; diversamente, maggiore ottimismo è riscontrabile tra i vertici di IF Metall, che al contrario identificano nell’arretratezza tecnologica la principale minaccia alla sicurezza occupazionale), tutti i sindacati analizzati dichiarano di non volersi opporre al cambiamento e anzi di volerlo accompagnare sin dalle fasi iniziali (Armaroli, Spattini, Tomassetti, 2018). Questa consonanza di vedute parrebbe dipendere da una favorevole interazione tra l’identità sindacale, in particolare nella sua inclinazione verso le dimensioni di *mercato e società* (Hyman, 2001), e le pressioni esterne. Nello specifico, anche grazie al confronto con altri gruppi di interesse come imprese, rappresentanti datoriali, istituzioni governative ed esperti, i sindacati analizzati avrebbero adottato un’interpretazione piuttosto positiva delle attuali sfide tecnologiche, concepite non soltanto come determinanti dello sviluppo industriale ma anche come strategiche per il raggiungimento di obiettivi prettamente sindacali: lo sviluppo del contenuto qualitativo del lavoro, il miglioramento degli ambienti di lavoro, il potenziale aumento dei livelli di ricchezza e benessere, maggiori possibilità di autodeterminazione della persona nell’esperienza di lavoro ecc. Allo stesso tempo, la consapevolezza dei rischi connessi alle attuali trasformazioni (nelle forme di un’evoluzione tecnologica che possa determinare la perdita di posti di lavoro in alcuni settori, di una redistribuzione iniqua della ricchezza prodotta ecc.) sembra spingere le

organizzazioni sindacali verso un promettente attivismo nella gestione del cambiamento, che deve essere orientato verso un processo giusto e sostenibile. In altre parole, la dimensione estrinseca, ambientale (che riguarda le pressioni provenienti dal contesto esterno), e quella soggettiva, interna al sindacato (che discende dai valori e dalla *mission* dell'organizzazione), sembrano trovare, di fronte alla prospettiva dell'Industry 4.0, un'importante possibilità di sintesi e armonizzazione, che consente alle associazioni analizzate di superare l'*impasse* più volte sottesa alla loro natura pluralistica e multi-dimensionale (Hoxie, 1914; Craft, 1991; Frege, Kelly, 2003; Drakopoulos, Katselidis, 2014) per abbracciare una proposta, se non già una strategia, di azione e intervento.

A fronte di questi obiettivi, la ricerca condotta nell'ambito del progetto SUNI ha permesso di mappare alcune esperienze di intervento sindacale proattivo nella progettazione dell'innovazione tecnologica e organizzativa, alla luce delle più recenti trasformazioni. Tra queste, il presente contributo intende concentrarsi su due iniziative, messe in atto rispettivamente dall'organizzazione sindacale italiana FIM-CISL e da quella tedesca IG Metall, che si è avuto modo di approfondire seppur con modalità distinte. In particolare, l'esperienza italiana (concentrata sul territorio di Brescia) è stata oggetto di studio nell'ambito di un percorso di ricerca dottorale, condotto principalmente coi metodi dell'osservazione partecipante (che ha implicato la partecipazione diretta alle attività quotidiane della FIM-CISL di Brescia, come le riunioni interne al gruppo dirigente, le assemblee sindacali, le attività di negoziazione, le visite aziendali nonché l'accesso a fonti primarie, come i piani industriali e i contratti collettivi) e con interviste semi-strutturate a sette funzionari sindacali, a 10 rappresentanti dei lavoratori in azienda e a un esperto esterno, di provenienza sindacale, da maggio 2016 ad aprile 2018. Il caso tedesco (sviluppato nella regione della Renania Settentrionale-Vestfalia) è stato invece approfondito con interviste semi-strutturate, condotte in agosto 2018 a un rappresentante sindacale, un professore universitario e una consulente coinvolti a vario titolo nell'iniziativa, oltre che con la lettura di fonti primarie e secondarie e la partecipazione a presentazioni pubbliche sia nell'ambito del progetto europeo SUNI (in particolare, durante un viaggio svolto a Bochum nel novembre 2018), che durante la conferenza mondiale di IndustriALL Global Union tenutasi nell'ottobre 2017. L'analisi di queste esperienze è tesa a confrontarne le caratteristiche e i risultati preliminari, soprattutto alla luce dei diversi contesti istituzionali in cui si sono sviluppate, nonché a verificare in che misura la progettazione dell'innovazione possa costituire una nuova frontiera dell'azione sindacale, che arricchisce e integra le tradizionali funzioni di rappresentanza, regolazione ed erogazione di servizi (Carrieri, Feltrin, 2016, pp. 57-93). Non sarà invece questa la sede per una valutazione della strategia sindacale sulla base degli esiti raggiunti in termini di risultati economici per le imprese e benessere dei lavoratori: l'avvio relativamente recente di queste sperimentazioni e il loro sviluppo ancora piuttosto irregolare, soprattutto nel caso italiano, spingono ad attendere tempi più maturi. I prossimi due paragrafi forniscono una descrizione delle iniziative della FIM-CISL e di IG Metall, cui segue un confronto tra le due esperienze. L'ultima sezione traccia le possibili linee evolutive per l'azione sindacale e le relazioni industriali.

## 2. LA FIM-CISL DI BRESCIA NELLA PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA AZIENDALE

Dal 2016, la FIM-CISL di Brescia è protagonista nello sviluppo di una serie di progetti di innovazione organizzativa nelle aziende del territorio. Dietro a queste iniziative, che

hanno come obiettivo la promozione di pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori, sta la consapevolezza delle principali direttrici dello sviluppo aziendale, generalmente orientate verso il superamento del paradigma fordista di produzione e caratterizzate dalla diffusione delle tecnologie dell'informazione e comunicazione e da ultimo dell'Industry 4.0 e dalla sua complementarità con nuovi e più "snelli" modelli organizzativi (Davies, Coole, Smith, 2017). Si tratta di processi che contribuirebbero a esaltare il ruolo della conoscenza e della "partecipazione cognitiva" (Tronti, 2015) nei sistemi produttivi. A fronte della presunta inevitabilità di queste linee di sviluppo, il sindacato ritiene indispensabile farne parte, così da orientarle a vantaggio dei lavoratori, impegnandosi affinché questi ultimi abbiano a disposizione gli strumenti giusti per esprimere le loro opinioni e contribuire attivamente al miglioramento aziendale. Accanto a questa prospettiva, che potremmo definire di "embeddedness" (Polanyi, 1944), cioè tesa a imbrigliare le spinte competitive e di mercato dentro logiche di rappresentanza sociale e azione collettiva, possiamo collocare un secondo ordine di ragioni, che afferirebbe, invece, al cosiddetto "business case argument", più caro alla prospettiva unitarista delle relazioni industriali (Johnstone, Ackers, 2015). In altre parole, il sindacato riconosce che la produzione e la diffusione della conoscenza costituiscono elementi centrali nei processi di innovazione organizzativa e sono quindi determinanti per la competitività aziendale. Questa considerazione giustificerebbe il coinvolgimento del sindacato nella promozione di pratiche di partecipazione diretta e cognitiva all'organizzazione del lavoro. Infine, a sostegno dell'intervento sindacale in questo ambito vi è l'idea che la partecipazione dei lavoratori possa valorizzare il lavoro delle persone e contribuire a definire una nuova identità del lavoratore nella società. Così, proprio come nelle intuizioni di Giulio Pastore, primo Segretario generale della CISL, la partecipazione costituisce per i rappresentanti della FIM-CISL di Brescia non soltanto un ampliamento della cittadinanza democratica e quindi la via per realizzare una "democrazia sostanziale", ma soprattutto un'espressione della libertà umana, potenziale portatrice di importanti innovazioni istituzionali e sociali al cui centro è collocata la dignità delle persone (Carera, 2013). Potremmo definire quest'ultima una prospettiva "job-enlargement" (Fenwick, Olson, 1986), poiché ispirata dalla volontà di arricchire l'esperienza di lavoro, fino a integrarla con l'idea di "azione" di Arendt (1958): l'agire libero, incondizionato e più propriamente umano.

Tutte queste ragioni, positivamente influenzate, a partire dalla legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di Bilancio 2016), dall'introduzione di incentivi, prima fiscali e poi anche contributivi, alla partecipazione organizzativa, hanno spinto la FIM-CISL di Brescia ad avviare progetti di innovazione organizzativa nelle aziende del territorio. Questi progetti sono promossi dal sindacato, che si avvale generalmente del supporto di un esperto proveniente dall'ambiente sindacale, ma esterno al territorio e alle aziende coinvolte e specializzato nella ricerca e consulenza sui temi dell'innovazione organizzativa. Talvolta, questo esperto è affiancato da un collega. Il costo dei servizi di consulenza è sostenuto dalle aziende che intendono aderire al percorso di innovazione, sebbene in alcuni casi sia stato possibile finanziare le attività grazie alle risorse di fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua. A carico del sindacato è, invece, l'investimento di tempo e formazione degli operatori territoriali, che accompagnano l'esperto esterno nei colloqui con le aziende e le rappresentanze dei lavoratori, nella definizione del percorso di riorganizzazione e nella sua implementazione.

La scelta delle aziende da coinvolgere non risponde a una logica predeterminata ma scaturisce prevalentemente dalla disponibilità del *management* ad avviare un confronto sul tema. L'apertura al dialogo da parte della direzione aziendale è spesso positivamente in-

fluenzata dalla presenza di delicate circostanze economiche, che richiedono interventi nel senso della ottimizzazione dei processi e del contenimento dei costi, e di difficoltà di tipo organizzativo e relazionale, che rallentano il flusso delle attività produttive e ne compromettono la performance. Tali problematiche emergono generalmente ai tavoli di confronto tra azienda e rappresentanze sindacali per l'avvio della contrattazione integrativa o per il monitoraggio dell'andamento di schemi retributivi variabili, precedentemente negoziati. Ad oggi, sono quattro le esperienze di innovazione organizzativa avviate dalla FIM-CISL di Brescia (ulteriori iniziative sono, però, già in programma); queste interessano perlopiù imprese di medie dimensioni (secondo la definizione comunitaria, Raccomandazione 6 maggio 2003, n. 2003/361/CE), con l'eccezione di un'unica realtà che conta 320 dipendenti.

Con riferimento ai contenuti dei progetti, emerge una certa omogeneità relativa principalmente alla costituzione di "strutture di controllo" (Della Rocca, 1985) dell'innovazione organizzativa, che si sostanziano in gruppi di lavoro o di miglioramento e in comitati guida. Questi ultimi hanno una struttura trilaterale, essendo composti da responsabili aziendali, rappresentanti sindacali (sia Rappresentanze sindacali unitarie – RSU – che operatori territoriali) ed esperti esterni. Ai comitati guida spettano generalmente compiti di analisi preliminare del contesto aziendale, monitoraggio e verifica del progetto. Diversamente, i gruppi di lavoro o di miglioramento continuo sono composti da lavoratori e responsabili aziendali. La scelta dei componenti avviene tramite elezione da parte dei colleghi o nomina congiunta di RSU e azienda. Ai gruppi di lavoro spetta il compito di elaborare e implementare proposte per il miglioramento dei processi aziendali. Talvolta, la segnalazione di problematiche e le proposte di risoluzione provengono da strumenti di partecipazione diretta individuale, appositamente istituiti per tutti i lavoratori, come le cassette dei suggerimenti.

Nei progetti più strutturati, precedentemente alla costituzione di queste strutture di controllo, gli esperti conducono interviste a RSU e responsabili aziendali e organizzano focus group con i lavoratori per l'individuazione delle principali aree di criticità. In altri casi, vengono sviluppati percorsi di formazione per l'intera forza lavoro o per i lavoratori coinvolti nei gruppi di miglioramento al fine di sensibilizzarli ai temi dell'organizzazione del lavoro e dotarli degli strumenti per contribuire attivamente all'innovazione aziendale. In una proposta progettuale, poi non realizzata, è stata inserita anche l'organizzazione di moduli formativi destinati a RSU e responsabili aziendali per lo sviluppo di competenze trasversali e relazionali. La necessità di strutturare i progetti in fasi distinte ha richiesto, nella maggioranza dei casi (anche precedentemente all'orientamento favorevole espresso dall'Agenzia delle Entrate nella Circolare 29 marzo 2018, n. 5/E), la definizione di un vero e proprio documento progettuale, che generalmente accompagna e completa l'accordo collettivo. Quest'ultimo può riferirsi esclusivamente all'avvio del progetto e dei relativi percorsi formativi, lasciando ad altri accordi la regolazione di tematiche "distributive" come il salario, l'orario di lavoro, il welfare ecc. In alternativa, il lancio del programma di coinvolgimento dei lavoratori all'organizzazione del lavoro può avvenire anche all'interno di un più complesso e articolato integrativo aziendale.

Relativamente all'implementazione dei progetti, si denota un certo scarto tra quanto formalmente redatto nel documento progettuale e nell'accordo, e quanto sostanzialmente realizzato. I principali elementi di questo scarto dipendono dall'inevitabile incompletezza contrattuale (D'Antona, 1995) e progettuale, cioè dall'insorgere di circostanze non previste che rallentano e modificano l'andamento del progetto (come la necessità di trasferire un reparto originariamente coinvolto nel progetto in un nuovo sito, i cambiamenti nella composizione della RSU, l'uscita di scena di responsabili aziendali che avevano inizialmente

concordato il percorso ecc.), nonché dalla difficoltà di mantenere elevato l'impegno di tutti i soggetti coinvolti nel processo di innovazione, con il conseguente rischio di acuire i ritardi e accrescere le inadempienze rispetto al disegno originario. Tali problematiche, influenzate dalla difficoltà di coinvolgere tutti i lavoratori nel processo di innovazione e di restituire in breve tempo risultati economici tangibili tanto alle imprese quanto alle maestranze, contribuiscono a spiegare gli esiti fallimentari, gli stalli e la completa revisione di diverse esperienze progettuali avviate dalla FIM-CISL di Brescia.

### 3. "ARBEIT 2020": UN PROGETTO SINDACALE PER LO SVILUPPO DELL'INDUSTRIA TEDESCA

"Arbeit 2020" è un progetto avviato nel 2015 nella regione Renania Settentrionale-Vestfalia della Germania, che vede protagoniste, oltre a IG Metall, anche le strutture regionali delle organizzazioni sindacali IG BCE (attiva nei settori minerario, chimico ed energetico), NGG (operante nei settori alimentare, delle bevande e della ristorazione) e della confederazione DGB. L'obiettivo del progetto è quello di fornire ai membri dei consigli di fabbrica (la struttura di rappresentanza dei lavoratori nelle imprese tedesche, formalmente indipendente dal sindacato) le capacità per gestire i processi di innovazione e sviluppo digitale nei luoghi di lavoro. L'iniziativa si presenta quindi perfettamente coerente con il proposito dichiarato dal quadro dirigente di IG Metall di trasformare il sindacato tedesco da mera organizzazione di supporto ai cambiamenti, a reale motore di innovazione (HansBöckler-Stiftung, 2016).

L'attuazione di "Arbeit 2020" è resa possibile dal cofinanziamento del ministero del Lavoro regionale e del Fondo sociale europeo (FSE); inoltre, i sindacati coinvolti possono contare sul supporto tecnico di due agenzie di consulenza (Sustain Consult e TBS NRW), che tradizionalmente collaborano con le associazioni di rappresentanza dei lavoratori. Entrambe le realtà sono coinvolte sin dalle fasi iniziali del progetto che, pur suscettibile di variazioni in relazione alle specificità aziendali, si sostanzia generalmente in un percorso di analisi e formazione, diretto al raggiungimento di un accordo tra consiglio di fabbrica e *management* sul futuro dell'azienda.

Più nel dettaglio, l'avvio di "Arbeit 2020" a livello aziendale dipende spesso dalla qualità delle relazioni che intercorrono tra IG Metall e il consiglio di fabbrica, i cui membri possono favorire l'ingresso del sindacato e di consulenti esterni nell'unità produttiva e promuovere il loro intervento a supporto dei processi di digitalizzazione. Ottenuto il consenso (spesso esplicitato all'interno di un accordo) da parte aziendale all'implementazione del progetto, consulenti e rappresentanti sindacali avviano workshop con i membri del consiglio di fabbrica e conducono interviste al *management* e agli esperti di *information technology* in azienda. L'obiettivo principale, in questa fase, è avere un'idea generale della strategia di innovazione aziendale. Successivamente, vengono organizzati incontri e focus group con i dipendenti di ogni reparto, allo scopo di raccogliere le loro impressioni sullo stato di sviluppo dell'azienda e sui probabili scenari futuri. In particolare, l'attenzione è posta su tre aspetti: l'organizzazione del lavoro e il grado di accentramento/decentramento del potere; lo sviluppo tecnologico, misurato in particolare attraverso il grado di interconnessione digitale dell'impresa e il livello di controllo delle macchine; i trend occupazionali, le misure per la qualificazione del personale e le condizioni di lavoro. Dalle informazioni raccolte nei colloqui con lavoratori e responsabili aziendali, è quindi possibile stilare una vera e propria "mappa" dello stadio di digitalizzazione dell'azienda (IG Metall, 2017a).

Il passo successivo consiste nel presentarla al *management* e ai membri del consiglio di fabbrica, al fine di selezionare i temi di particolare urgenza da affrontare all'interno di un accordo. È a partire da questa fase negoziale che si intende orientare i processi di co-determinazione in azienda, facendo partecipare il consiglio di fabbrica alle decisioni che interessano l'innovazione aziendale. Si ricorda, peraltro, che in base alla Sezione 87, paragrafo 1 della Legge sull'ordinamento delle imprese (*Betriebsverfassungsgesetz*, BetrVG) 15 gennaio 1972, sulle questioni di rilevanza sociale il datore di lavoro non può decidere unilateralmente ma deve trovare un accordo con il consiglio di fabbrica.

Dal punto di vista del loro contenuto, gli accordi tendono a concentrarsi su quattro o cinque temi, spesso diversi rispetto al grado di incidenza nell'organizzazione aziendale. Non solo norme procedurali, come diritti di informazione, consultazione o la costituzione di veri e propri gruppi di lavoro, composti da lavoratori e responsabili aziendali, che pure registrano una certa ricorrenza. Ma anche aspetti più sostanziali, che possono interessare lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze, l'apprendistato, l'orario di lavoro e la protezione dei dati personali. In molti casi, tuttavia, le tematiche più urgenti da affrontare appaiono anche le più tradizionali, riconducibili all'area dell'organizzazione del lavoro, al ruolo della leadership, alla formazione professionale e alle condizioni di lavoro (Bosch *et al.*, 2017). Ed è proprio la rilevanza delle "vecchie" questioni all'interno di scenari nuovi, un aspetto evidenziato da tutti gli attori intervistati. Per IG Metall, in particolare, si tratta certamente di problematiche già dibattute, ma mai con un tale senso di urgenza (indotto dalle attuali trasformazioni tecnologiche) perché vengano affrontate.

Dal 2015 ad oggi, "Arbeit 2020" ha coinvolto circa 30 aziende metalmeccaniche (un numero minore si registra per quanto riguarda i restanti settori), con una forza lavoro che varia, generalmente, dalle 250 alle 800 unità (in un solo caso, si sono toccate le 5.000 unità). Nel 2017, il progetto è entrato nella sua seconda fase di sviluppo, con un ulteriore finanziamento regionale ed europeo, e con l'obiettivo di allargare l'ambito di applicazione anche alle realtà di medio-piccola dimensione.

Dal 2016, inoltre, "Arbeit 2020" è oggetto di valutazione scientifica da parte dell'Istituto per il lavoro, le competenze e la formazione dell'Università di Duisburg-Essen, nell'ambito di un ulteriore lavoro di ricerca finanziato dalla Fondazione Hans Böckler di Düsseldorf. Questa iniziativa ha consentito ad accademici ed esperti in relazioni industriali di affiancare consulenti e rappresentanti sindacali nel dialogo con le aziende, al fine di sviluppare una conoscenza approfondita del progetto, analizzarne gli esiti e formulare linee guida per il suo sviluppo. La necessità di monitorare l'evolversi delle attività è data soprattutto dal grado di incertezza e variabilità che caratterizza le tempistiche e fasi del progetto e che risulta dipendere da una molteplicità di fattori, molti dei quali appaiono connessi alla predisposizione delle persone coinvolte e alla qualità delle relazioni tra loro.

Se è vero, infatti, che i contorni ancora incerti delle direttrici dello sviluppo digitale avrebbero permesso ai sindacati di godere di una maggiore apertura da parte aziendale e di una maggiore disponibilità al confronto (soprattutto se rapportata al consueto grado di diffidenza che si respira ai tavoli di contrattazione collettiva), non si possono negare i tentativi di alcune aziende di condizionare la loro adesione al progetto, alla firma, da parte di IG Metall, di accordi derogatori rispetto agli standard fissati dalla contrattazione collettiva di settore (in particolare, in merito all'orario di lavoro e alle retribuzioni). Così come, d'altro canto, non si possono trascurare le resistenze da parte di certi membri dei consigli di fabbrica rispetto a un percorso che avrebbe implicato l'interferenza di nuovi attori nell'organizzazione aziendale. Il pieno e incondizionato (soprattutto rispetto ai contenuti della

contrattazione) coinvolgimento di azienda e consigli di fabbrica emerge, quindi, come un passaggio fondamentale per la riuscita di un percorso di innovazione. Ma *management* e rappresentanti dei lavoratori non sono i soli a dover essere coinvolti e informati. Dalle interviste condotte emerge altresì l'importanza di mantenere canali comunicativi con tutte le maestranze dell'unità produttiva, che devono conoscere l'evolversi del progetto. Un'altra dimensione da non sottovalutare riguarderebbe, infine, le aspettative dei soggetti coinvolti, che necessiterebbero, secondo gli intervistati, di un adeguato bilanciamento. Il riferimento non è solo alle aspettative dei lavoratori circa il miglioramento delle condizioni di lavoro che la sperimentazione dovrebbe generare, ma anche alle attese dei sindacalisti di livello territoriale, che vedrebbero nel progetto "Arbeit 2020" un'imperdibile opportunità di sindacalizzazione. In questo senso, il compito di IG Metall è, da un lato, quello di non generare false aspettative tra le maestranze (del resto, nel momento in cui si entra in un'azienda, nessuno può conoscere l'esito del percorso) e, dall'altro, quello di temperare le esigenze di *membership* con la necessità di stabilire un rapporto di fiducia con l'azienda.

Date, quindi, le numerose variabili che influenzerebbero l'esito delle sperimentazioni, non stupisce che le prime valutazioni, a circa tre anni dall'avvio del progetto, consegnino risultati contrastanti, con esperienze proseguite con successo dopo la conclusione degli accordi e altre che sono invece terminate con l'uscita di scena di consulenti e rappresentanti sindacali.

#### 4. DIFFERENZE E ANALOGIE TRA L'ESPERIENZA ITALIANA E TEDESCA

Dalla descrizione, appena svolta, delle esperienze condotte dalla FIM-CISL di Brescia e da IG Metall nella regione della Renania Settentrionale-Vestfalia, emergono chiaramente alcune differenze. Non solo un diverso focus tematico (centrato sull'innovazione organizzativa nel caso italiano; orientato all'innovazione tecnologica nel caso tedesco, pur sostanziandosi nella condivisione di percorsi di sviluppo aziendale aventi ad oggetto anche temi afferenti alla formazione professionale, all'orario di lavoro, all'organizzazione ecc.), un diverso ruolo attribuito alle rappresentanze dei lavoratori in azienda (partecipi e funzionali al successo delle sperimentazioni della FIM-CISL di Brescia; principali destinatari dell'azione del sindacato tedesco, anche in ragione del canale elettivo, non sindacale, di rappresentanza nei luoghi di lavoro), una diversa dimensione delle imprese coinvolte (prevalentemente aziende fino a 249 addetti nella provincia di Brescia, dove peraltro costituiscono il 99% delle realtà manifatturiere – dati ISTAT 2016); prevalentemente aziende di maggiori dimensioni nella regione della Renania Settentrionale-Vestfalia) e diverse leve istituzionali a disposizione (l'autonomia contrattuale collettiva nelle realtà metalmeccaniche italiane; un sistema legale di co-determinazione nelle imprese tedesche). Ma anche diverse risorse di potere cui il sindacato italiano e tedesco hanno attinto per la realizzazione delle rispettive iniziative. Più specificatamente, emerge soprattutto nel caso della IG Metall della Renania Settentrionale-Vestfalia l'importanza della sua inclusione in una trama di relazioni con altre organizzazioni sindacali locali e società di consulenza, che ha favorito l'accesso, a seguito della partecipazione a un bando di gara, a un cofinanziamento pubblico per lo sviluppo del progetto. Non a caso, quest'ultimo, pur mantenendo un certo grado di flessibilità, si presenta più strutturato e coerente nella successione delle sue diverse fasi rispetto alle sperimentazioni bresciane, che invece scelgono di non seguire un percorso predefinito. L'integrazione di IG Metall nel tessuto sociale del territorio sembra poter spie-

gare altresì l'opportunità di associare ad "Arbeit 2020" un lavoro di monitoraggio, analisi e miglioramento in itinere, che è infatti condotto dall'Università di Duisburg-Essen con il finanziamento del Centro di ricerca della confederazione sindacale DGB, la Fondazione Hans Böckler di Düsseldorf (capitale della Renania Settentrionale-Vestfalia). Occorre qui precisare che proprio la capacità finanziaria della Fondazione Hans Böckler pare strettamente connessa all'assetto istituzionale delle relazioni industriali in Germania: parte del compenso destinato ai rappresentanti dei lavoratori che siedono nei Consigli di sorveglianza è infatti devoluto al finanziamento delle attività della fondazione. Il diverso grado di *network* o *social embeddedness* (Lévesque, Murray, 2010; Safford, Locke, 2001) del sindacato e la diversa disponibilità di infrastrutture materiali (in questo caso, economiche) appaiono quindi come le principali ragioni dietro l'esperienza più spontanea e artigianale italiana e quella più strutturata e coordinata tedesca. Si tratta di differenze che, pur non negando la complessità data dalle specificità settoriali e territoriali (Locke, 1995; Behrens, Jacoby, 2004; Tomassetti, 2017), in qualche modo rispecchiano anche i diversi sistemi nazionali di capitalismo in cui la FIM-CISL e IG Metall si trovano a operare (Hall, Soskice, 2001; Molina, Rhodes, 2007).

In questa sede, interessa però guardare soprattutto agli elementi di somiglianza delle due iniziative, poiché ci permettono di sviluppare un ragionamento complessivo sulle conseguenze per la rappresentanza e le relazioni industriali di un'azione sindacale orientata alla progettazione del cambiamento. In questo senso, è importante notare che di fronte a uno scenario sempre più competitivo, che pure non manca di sfidare la tenuta del tradizionale assetto di relazioni industriali (ne è prova il tentativo di alcune imprese tedesche di subordinare la partecipazione ad "Arbeit 2020", alla disponibilità di IG Metall a firmare un accordo aziendale in deroga agli standard della contrattazione di settore), resiste la tendenza del sindacato tedesco a collaborare con altre organizzazioni e istituzioni per perseguire i propri obiettivi: caratteristica questa, che potremmo considerare il riflesso della resilienza di un sistema economico che esalta le interazioni strategiche (Hall, Soskice, 2001). Nonostante l'inserimento in un contesto tradizionalmente meno incline al coordinamento collaborativo e caratterizzato da una maggiore frammentazione (Molina, Rhodes, 2007), la sfida posta dai recenti stravolgimenti tecnico-organizzativi sembra aver suggerito anche al sindacato italiano la necessità di ricercare l'ausilio di qualche attore esterno, conosciuto e fidato. In entrambi i casi, si tratta di esperti convocati dalle organizzazioni sindacali, che hanno necessità di comprendere i cambiamenti in corso, ma altresì funzionali a rispondere alle difficoltà dell'impresa di rinnovarsi autonomamente, e quindi portatori di un chiaro contributo alla definizione di un percorso di sviluppo condiviso da azienda e sindacato. L'emergere di nuovi attori non è peraltro un fenomeno estraneo in letteratura e secondo alcuni (Heery, Frege, 2006) potrebbe giustificare un ripensamento o ampliamento della tradizionale definizione di sistema di relazioni industriali, formulata da Dunlop (1958). Al di là delle possibili conseguenze sul piano teorico e concettuale di questa tendenza, rileva prima di tutto sottolineare che la comparsa di nuovi attori nelle esperienze qui analizzate appare essenzialmente giustificata dall'ingresso delle relazioni industriali in un terreno finora pressoché inesplorato: la progettazione dell'innovazione.

Rispetto alla regolazione che, al termine di una fase più o meno lunga di trattativa, tende generalmente a predeterminare norme di comportamento (Napoli, 1982), la progettazione dell'innovazione sembra manifestare una più spiccata dinamicità, che riduce la possibilità di definire a priori regole e comportamenti, richiedendo invece un maggior grado di sperimentazione e flessibilità. Conseguentemente, accanto ad accordi che programmano

l'avvio dei percorsi di innovazione e, soprattutto nel caso tedesco, intervengono sui risultati di un primo lavoro di analisi contestuale, sembra espandersi, nelle esperienze analizzate, l'area delle interazioni tra azienda e rappresentanza che si giocano al di fuori dell'attività regolatoria. Il riferimento è agli incontri che precedono l'avvio del progetto, alle attività di studio e analisi del contesto attraverso workshop, interviste e focus group, nonché alle occasioni di confronto generate nell'ambito delle procedure di informazione e consultazione e delle "strutture di controllo" dell'innovazione. Si tratta di momenti di interlocuzione più o meno formalizzati, resi necessari proprio dalle attività di progettazione e governo delle trasformazioni, che richiederebbero in primo luogo un approfondimento conoscitivo del contesto aziendale e, successivamente, l'introduzione di processi e strutture per la gestione condivisa e partecipata dell'innovazione. La necessità di tenere insieme queste interazioni, nonostante le difficoltà di regolamentazione, nonché di controllare le diverse fasi di un processo di innovazione, che per sua natura si sviluppa sul piano temporale, spiegano l'adozione tanto da parte del sindacato tedesco (a monte di tutte le esperienze attivate) quanto da parte di quello italiano (nella maggior parte dei casi, al principio di ogni sperimentazione) di un vero e proprio piano di azione, che definisca gli attori coinvolti, gli obiettivi generali, le attività e tempistiche, per orientare, data la difficoltà di predeterminare, i successivi comportamenti. Non solo allora nuovi attori fanno il loro ingresso nelle relazioni industriali, ma anche nuovi strumenti entrano nelle disponibilità degli attori del sistema.

##### 5. DAL CONFRONTO COMPARATO, PROSPETTIVE DI SVILUPPO PER LE RELAZIONI INDUSTRIALI

Due sembrano le principali conseguenze delle linee evolutive prima descritte. In primo luogo, si amplia l'azione tradizionale del sindacato, sostanzialmente contenuta nelle attività di rappresentanza, regolazione ed erogazione di servizi (Carrieri, Feltrin, 2016, pp. 57-93). Con la progettazione partecipata (Butera, 2018a), si prospetta un nuovo tipo di interazione tra impresa e sindacato e una nuova forma di democrazia industriale che si distingue dalla contrattazione collettiva e che, oltre a richiedere nuove competenze alle organizzazioni di rappresentanza (essenzialmente, la capacità di definire e sviluppare veri e propri progetti di innovazione, anche grazie all'ausilio di esperti esterni), è destinata a influenzare le relazioni tra *leadership* e base associativa. In altre parole, arricchito di nuovi contenuti professionali, il rappresentante dei lavoratori svolge attività di co-progettazione e governo dell'innovazione, che sembrano espandersi anche al di fuori dei confini stabiliti dal tradizionale mandato di rappresentanza e negoziazione, con il rischio di disorientare e, conseguentemente, disaffezionare lavoratori e iscritti. Non solo, infatti, la progettazione dell'innovazione potrebbe mettere in ombra la tradizionale funzione sindacale di difesa e promozione degli interessi dei lavoratori, ma anche nell'eventualità che si generasse intorno alla partecipazione progettuale una nuova legittimazione dell'attività sindacale, si amplierebbe l'area del rischio per la rappresentanza, cui potrebbe essere imputata da parte dei lavoratori anche la responsabilità per l'insuccesso dei percorsi di sviluppo aziendali. Conseguentemente, non stupisce che entrambe le esperienze analizzate esaltino l'importanza di stabilire, oltre a un clima di fiducia e impegno reciproco con l'azienda, anche canali comunicativi tra rappresentanti e maestranze, per promuovere l'accettazione delle nuove pratiche sindacali e mantenere elevato, per tutto il corso del progetto, l'orientamento verso gli obiettivi comuni. Tale temperamento tra gli interessi della base e la necessità di influenzare le decisioni aziendali configura un tratto da sempre distintivo della natura dualistica della

rappresentanza<sup>1</sup>, la cui ricomposizione, però, diviene quanto mai essenziale nell'ambito di un'interazione che ha ad oggetto la condivisione di un processo di sviluppo. Non va, in questo senso, dimenticato che l'ingresso della progettazione dell'innovazione tra le attività della rappresentanza non può oscurare le sue funzioni originarie; al contrario, come già argomentato in letteratura (Sprenger, 2011), richiederebbe a sindacato e consigli di fabbrica una più spiccata capacità di bilanciare *boxing* e *dancing* (Huzzard, Gregory, Scott, 2004), *organising* e *partnership* (Heery, 2002), cioè di combinare azioni distributive per l'ottenimento di vantaggi esclusivi per i lavoratori ad approcci più cooperativi nei confronti dell'azienda, specie nell'ambito della gestione concertata di questioni di interesse comune.

Si tratta, per la verità, di una tensione, formalmente risolta nel contesto tedesco, attraverso la tradizionale separazione tra l'azione contrattuale, riservata ai sindacati di categoria a livello regionale, e la rappresentanza nei luoghi di lavoro, formalmente distinta dal sindacato e autorizzata a disciplinare materie che non sono oggetto di contrattazione collettiva, oltre a quelle per cui gode di un diritto di co-determinazione (Weiss, Schmidt, 2008). A questa separazione delle tematiche negoziali in distinte arene di confronto, si è accompagnata anche la rigida attribuzione delle modalità per affrontarle. Ai sindacati, in particolare, è conferito il diritto di proclamare scioperi, mentre i consigli di fabbrica sono tenuti a garantire la pace industriale (Sezione 74, paragrafo 2 della BetrVG). Tuttavia, già dall'inizio degli anni 2000, quando crebbero in Germania le istanze di deroga alla contrattazione collettiva, IG Metall scelse di reagire non soltanto provando a stabilire regole per coordinare i processi di decentramento – sotto la cui spinta era già peraltro cominciato un progressivo declino dei tassi di copertura della contrattazione di categoria (Baccaro *et al.*, 2017) –, ma anche intervenendo maggiormente nelle dinamiche aziendali per meglio orientare le attività dei consigli di fabbrica (Haipeter, 2013; Schulten, Bispinck, 2018, pp. 129-30). Così, attraverso iniziative come la campagna “Better not cheaper” (avviata da IG Metall sul finire del 2004 con lo scopo di ampliare l'ambito della co-determinazione anche alle questioni strategiche) fino al progetto “Arbeit 2020”, la linea di demarcazione tra il ruolo del sindacato tedesco e il campo d'azione dei consigli di fabbrica pare essersi progressivamente attenuata, tanto che, come è stato osservato, con specifico riferimento a quella parte di aziende che hanno resistito alla spinta deregolatoria e che sono trattate in questo studio, sembrerebbe essersi aperto nella sfera della co-determinazione uno spazio inedito di conflitto (Haipeter, 2013, p. 54). Il riferimento non è certamente alla sospensione del divieto di azione collettiva per i consigli di fabbrica, che continua a valere ai sensi della BetrVG, bensì alla scoperta di un nuovo approccio alla *partnership*, che contempli anche la possibilità di sfidare le prerogative manageriali intervenendo proattivamente nelle strategie di sviluppo e innovazione aziendali. A questo va poi aggiunto che a differenza dei primi anni di decentramento disorganizzato, nell'ambito delle deroghe controllate dal centro alla contrattazione collettiva di categoria, i consigli di fabbrica avrebbero recentemente sviluppato anche capacità più propriamente negoziali, supportando i rappresentanti di IG Metall nel confronto con l'azienda (Haipeter, 2011). Queste linee evolutive non possono, tuttavia, essere generalizzate essendo circoscritte a quelle realtà, oggi in declino, coperte da contrattazione collettiva e contestualmente caratterizzate dalla presenza dei consigli di fabbrica (Ellguth, 2018), all'interno delle quali il sindacato tedesco vanta maggiori margini di azione e coordinamento. Tenendo fermi questi elementi di complessità, quindi, è possibile sostenere che tanto per i consigli di fabbrica in Germania, autorizzati per legge alla co-de-

<sup>1</sup> Sul rapporto tra logiche di *membership* e *influence* di azione collettiva, si veda Schmitter e Streeck (1999).

terminazione degli impatti sociali delle scelte manageriali, quanto per i rappresentanti dei lavoratori nelle imprese italiane, abilitati alla contrattazione di secondo livello seguendo tendenzialmente logiche redistributive o emergenziali (ADAPT, 2018), la prospettiva di un intervento proattivo nella progettazione dei percorsi di innovazione aziendale comporterebbe un mutamento nei rispettivi ruoli.

Venendo poi alla seconda conseguenza delle linee evolutive sopra descritte, maggiore enfasi sembra porsi sulla dimensione più prettamente psicologica e attitudinale delle relazioni industriali. Il riferimento è al cosiddetto *attitudinal structuring* evocato da Walton e McKersie (1965), quale premessa relazionale fondamentale per qualsiasi tipo di negoziazione, poiché da esso deriverebbe la conoscenza reciproca delle parti coinvolte e, conseguentemente, la costruzione di un clima di maggiore o minore fiducia. Se uno scarso livello di *capitale sociale* (Putnam, 1993) potrebbe non compromettere una negoziazione di tipo distributivo, votata al bilanciamento tra interessi contrapposti, gli autori rilevano che una negoziazione di tipo integrativo, orientata al perseguimento di obiettivi comuni, richiederebbe invece un certo grado di fiducia. Tale osservazione trova riscontro anche nelle esperienze qui analizzate, nell'ambito delle quali non soltanto vengono conclusi accordi nella prospettiva di introdurre innovazioni organizzative e tecnologiche, su cui convergono gli interessi delle parti, ma pare in particolare modo espandersi l'area delle interazioni che fuoriescono dalle dinamiche negoziali. L'attività progettuale, infatti, si distingue da quella negoziale per una maggiore valorizzazione dell'informalità (Della Rocca, 1985), che si sostanzia, ad esempio, in colloqui periodici tra rappresentanti dei lavoratori e *management*, focus group all'interno di reparti e unità, e incontri di comitati guida per l'aggiornamento delle fasi progettuali. Si tratta di pratiche che esaltano la dimensione interpersonale e attitudinale sopra richiamata, soprattutto in virtù dell'elevato grado di incertezza e flessibilità (in relazione alle tempistiche, ai contenuti del confronto e ai relativi esiti) che richiedono: caratteristica, questa, che aumentando i costi di transazione, ne rende peraltro difficile la possibilità di formalizzazione in un accordo. Così, quando la cooperazione non risponde esclusivamente a un obbligo di legge o di contratto, la fiducia diviene l'ingrediente fondamentale per il suo proseguimento (Farrell, Knight, 2003, p. 542). In questo scenario, per di più caratterizzato da un'asimmetria di potere in favore delle aziende che, soprattutto nel caso italiano, possono decidere di gestire unilateralmente il processo di innovazione (diversamente, come già accennato, in virtù della Sezione 87, paragrafo 1 della BetrVG, i consigli di fabbrica godono del diritto di co-determinazione su una serie di questioni dall'impatto sociale), un ruolo di "broker" per il coordinamento delle parti potrebbe essere giocato dagli esperti esterni, su cui, in ragione della loro competenza ed estraneità al confronto tra gli interessi in azienda, potrebbe convergere la fiducia degli attori. Tuttavia, come dimostrano le esperienze analizzate, non sempre gli esperti esterni sono in grado di esercitare e soprattutto mantenere nel tempo questo tipo di influenza e anzi, aggiungendosi per un periodo limitato agli attori del sistema, possono facilmente complicare e frammentare le loro interazioni.

Resta, allora, da chiedersi, una volta condivise le premesse economiche e valoriali della progettazione partecipata (Butera, 2018b), su quali leve intervenire per sostenere la modernizzazione delle relazioni industriali nel senso appena descritto. Pur non volendo approfondire in questa sede le divergenze tra i sistemi italiano e tedesco, è evidente che queste potenziali direttrici di evoluzione e professionalizzazione della rappresentanza, oltre il contrattualismo di breve termine e verso una progettualità di lungo periodo, potrebbero essere influenzate dalla cornice istituzionale. A tal proposito, merita una menzione

la possibile predisposizione dei membri dei consigli di fabbrica, in virtù del loro obbligo a operare con il datore di lavoro in uno spirito di fiducia reciproca per il benessere dei lavoratori e dell'impresa (Sezione 2, paragrafo 1 della BetrVG) e ad assumere la funzione di partner delle aziende nei processi di modernizzazione (Müller-Jentsch, 2016). Una predisposizione, quindi, che, nonostante i recenti sviluppi delle relazioni industriali in Germania (Haipeter, 2011; Schulten, Bispinck, 2018), risulta tuttora abilitata dal doppio canale di rappresentanza degli interessi tedesco nonché dal particolare ruolo di co-decisore attribuito al consiglio di fabbrica, cui peraltro è sottesa una concezione pluralista della *governance* dell'impresa, che impone il rispetto della pluralità di interessi degli attori in gioco (Lücking, Sick, 2014). Tuttavia, come si evince dalla necessità stessa del sindacato di avviare un'iniziativa quale "Arbeit 2020", nemmeno le importanti opportunità di co-determinazione offerte dalla legislazione tedesca servirebbero a eliminare il rischio di un approccio passivo dei consigli di fabbrica nei confronti delle attuali trasformazioni; semmai, oltre a sollecitare un clima di fiducia e collaborazione tra gli attori coinvolti, fornirebbero alle organizzazioni sindacali un contesto istituzionale favorevole allo sviluppo di programmi di formazione per i rappresentanti dei lavoratori in azienda (si consideri che in base alla Sezione 37, paragrafo 7 della BetrVG, a ogni membro del consiglio di fabbrica deve essere garantito dall'azienda un permesso retribuito per un totale di tre settimane nell'arco del mandato per la partecipazione ad attività formative). Ed è proprio dalla formazione che, pure in un sistema di relazioni industriali meno istituzionalizzato e maggiormente incline alla conflittualità come quello italiano (Leonardi, 2016), si potrebbe partire per coinvolgere rappresentanti dei lavoratori e aziende in quella che Snow (1997, p. 523) chiama «the dance of relationships [of trust]».

In conclusione, posti di fronte alla sfida di una nuova rivoluzione industriale e sollecitati dall'urgenza di intervenire per prevenirne le potenziali derive negative, alcuni sindacati si trovano a fare i conti con le incertezze e fluttuazioni di una prospettiva di lungo periodo, che necessita di una più marcata progettualità e nuove professionalità e accresce l'area delle interazioni oltre il tradizionale perimetro negoziale. Sono forse queste le premesse per un moderno sistema di relazioni industriali? È a Brescia e alla Germania nord-occidentale che occorre guardare per costruire i pilastri di relazioni di lavoro all'altezza del dinamismo e dell'instabilità dell'epoca attuale? Ad oggi non è possibile fare previsioni, ma i primi esiti delle sperimentazioni italiane e tedesche sembrano spingere a guardare in quella direzione.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ADAPT (2018), *La contrattazione collettiva in Italia* (2017), ADAPT University Press, Modena.
- ARENDT H. (1958), *The Human Condition*, The University of Chicago Press, Chicago.
- ARMAROLI I., SPATTINI S., TOMASSETTI P. (2018), *Comparative Report: SUNI Project*, [http://suniproject.adapt.it/wp-content/uploads/2018/07/comparative\\_report.pdf](http://suniproject.adapt.it/wp-content/uploads/2018/07/comparative_report.pdf); consultato il 21 febbraio 2019.
- ARNOLD C., KIEL D., VOIGT K. I. (2016), *How the Industrial Internet of Things Changes Business Models in Different Manufacturing Industries*, "International Journal of Innovation Management", 20, 8, pp. 1-25.
- BACCARO L. et al. (2017), *Softening Institutions: The Liberalization of German Industrial Relations*, in L. Baccaro, C. Howell (eds.), *Trajectories of Neoliberal Transformation: European Industrial Relations since the 1970s*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 97-120.
- BARTEZZAGHI E., DELLA ROCCA G. (1983), *Impresa, gruppi professionali e sindacato nella progettazione delle tecnologie informatiche*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma.
- BEHRENS M., JACOBY W. (2004), *The Rise of Experimentalism in German Collective Bargaining*, "British Journal of Industrial Relations", 42, 1, pp. 95-123.

- BOSCH G. *et al.* (2017), *Industrie und Arbeit 4.0. Befunde zu Digitalisierung und Mitbestimmung im Industriesektor auf Grundlage des Projekts „Arbeit 2020“*, IAQ Report, 4, pp. 1-24.
- BUTERA F. (2018a), *Bruno Trentin e l'utopia forse realizzabile di un nuovo modello di organizzazione del lavoro: eredità e attualità*, “Quaderni di Rassegna Sindacale”, 1, pp. 205-26.
- BUTERA F. (2018b), *Industria 4.0 come progettazione partecipata di sistemi socio-tecnici in rete*, in A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari (a cura di), *Il lavoro 4.0: la quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, pp. 81-116.
- CARERA A. (2013), *Giulio Pastore: per la crescita civile degli “uomini del lavoro”*, “Storia economica”, XV, 1, pp. 211-32.
- CARRIERI M., FELTRIN P. (2016), *Al bivio. Lavoro, sindacato e rappresentanza nell'Italia d'oggi*, Donzelli, Roma.
- CGIL (2018), *Progetto Lavoro 4.0: Primo Report di Attività*, [http://www.cgil.it/admin\\_nv47t8g34/wp-content/uploads/2018/02/Report-attività-Ufficio-Progetto-lavoro-4.0.pdf](http://www.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2018/02/Report-attività-Ufficio-Progetto-lavoro-4.0.pdf); consultato il 10 gennaio 2019.
- CRAFT J. A. (1991), *Unions, Bureaucracy, and Change: Old Dogs Learn New Tricks Very Slowly*, “Journal of Labor Research”, XII, 4, pp. 393-405.
- D'ANTONA M. (1995), *Teoria dell'impresa, incompletezza contrattuale e diritti di proprietà: sviluppi recenti*, “L'industria”, XVI, 3, pp. 479-502.
- DAVIES R., COOLE T., SMITH A. (2017), *Review of Socio-technical Considerations to Ensure Successful Implementation of Industry 4.0*, articolo presentato alla 27esima Conferenza internazionale “Flexible Automation and Intelligent Manufacturing”, FAIM2017 (Modena, 27-30 giugno 2017), “Procedia Manufacturing”, 11, pp. 1288-95.
- DELLA ROCCA G. (1985), *L'innovazione tecnologica e le relazioni industriali in Italia*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma.
- DRAKOPOULOS S., KATSELIDIS I. (2014), *The Development of Trade Union Theory and Mainstream Economic Methodology*, “Journal of Economic Issues”, 48, 4, pp. 1133-49.
- DUNLOP J. T. (1958), *Industrial Relations Systems*, Henry Holt and Company, New York.
- ELLGUTH P. (2018), *Codetermination Losing Ground*, “IAB Forum”, <https://www.iab-forum.de/en/codetermination-losing-ground/>; consultato il 6 marzo 2019.
- FARRELL H., KNIGHT J. (2003), *Trust, Institutions, and Institutional Change: Industrial Districts and the Social Capital Hypothesis*, “Politics and Society”, 31, 4, pp. 537-66.
- FENWICK R., OLSON J. (1986), *Support for Worker Participation: Attitudes among Union and Non-union Workers*, “American Sociological Review”, 51, 4, pp. 505-22.
- FREGE C. M., KELLY J. (2003), *Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective*, “European Journal of Industrial Relations”, 9, 1, pp. 7-24.
- FURLAN A. (2018), *La tecnologia è partecipare*, “la Repubblica”, [https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2018/02/05/la-tecnologia-e-partecipare22.html?refresh\\_ce](https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2018/02/05/la-tecnologia-e-partecipare22.html?refresh_ce); consultato il 21 dicembre 2018.
- HAIPIETER T. (2011), *Works Councils as Actors in Collective Bargaining: Derogations and the Development of Codetermination in the German Chemical and Metalworking Industries*, “Economic & Industrial Democracy”, 32, 4, pp. 679-95.
- HAIPIETER T. (2013), *Union Renewal and Business Strategies: Strategic Codetermination of Works Councils and the Campaign “Better Not Cheaper” of the German Metalworkers' Unions*, “International Business Research”, 6, 3, pp. 40-57.
- HALL P. A., SOSKICE D. (2001), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- HANS BÖCKLER-STIFTUNG (2016), *Auf Augenhöhe. Mitbestimmen im industriellen Mittelstand*, [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_kunststoffprojekt\\_2016.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_kunststoffprojekt_2016.pdf); consultato il 17 dicembre 2018.
- HEERY E. (2002), *Partnership versus Organising: Alternative Futures for British Trade Unionism*, “Industrial Relations Journal”, 33, 1, pp. 20-35.
- HEERY E., FREGE C. (2006), *New Actors in Industrial Relations*, “British Journal of Industrial Relations”, 44, 4, pp. 601-6.
- HOXIE R. F. (1914), *Trade Unionism in the United States: The Essence of Unionism and the Interpretation of Union Types*, “Journal of Political Economy”, 22, 5, pp. 464-81.
- HUZZARD T., GREGORY D., SCOTT R. (eds.) (2004), *Strategic Unionism and Partnership: Boxing or Dancing?*, Palgrave, London.
- HYMAN R. (2001), *Understanding European Trade Unionism between Market, Class and Society*, Sage Publications, London.

- IG METALL (2017a), *Arbeit 4.0 fair gestalten Die Betriebslandkarte im Rahmen des Projektes "Arbeit 2020 in NRW"*, [https://www.igmetall-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/0RZ\\_IGM-0014\\_Folder\\_Arbeit\\_2020\\_Web.pdf](https://www.igmetall-nrw.de/fileadmin/user_upload/0RZ_IGM-0014_Folder_Arbeit_2020_Web.pdf); consultato il 10 febbraio 2019.
- IG METALL (2017b), *Industrie 4.0 im Betrieb gestalten Das Projekt "Arbeit 2020 in NRW"*, <http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2018/09/Arbeit-2020-in-NRW-12-2017-Industrie-40-im-Betrieb-gestalten.pdf>; consultato il 3 gennaio 2019.
- INDUSTRIALL GLOBAL UNION (2017), *The Challenge of Industry 4.0 and the Demand for New Answers*, [http://www.industrialunion.org/sites/default/files/uploads/documents/2017/SWITZERLAND/Industry4point0Conf/draft\\_integrated\\_industry\\_4.0\\_paper\\_5\\_17.10.2017.pdf](http://www.industrialunion.org/sites/default/files/uploads/documents/2017/SWITZERLAND/Industry4point0Conf/draft_integrated_industry_4.0_paper_5_17.10.2017.pdf); consultato il 2 febbraio 2019.
- JOHNSTONE S., ACKERS P. (2015), *Introduction: Employee Voice*, in S. Johnstone, P. Ackers (eds.), *Finding a Voice at Work? New Perspectives on Employment Relations*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1-20.
- LEONARDI S. (2016), *Employee Participation and Involvement: the Italian Case and Trade Union Issues*, "ETUI Transfer", 22, 1, pp. 81-99.
- LÉVESQUE C., MURRAY G. (2010), *Understanding Union Power: Resources and Capabilities for Renewing Union Capacity*, "ETUI Transfer", 16, 3, pp. 333-50.
- LOCKE R. M. (1995), *Remaking the Italian Economy*, Cornell University Press, Ithaca.
- LÜCKING S., SICK S. (2014), *Le sfide della codeterminazione in Germania*, "ERE (Emilia-Romagna Europa)", 16, pp. 25-34.
- MOLINA O., RHODES M. (2007), *The Political Economy of Adjustment in Mixed Market Economies: A Study of Spain and Italy*, in B. Hancké, M. Rhodes, M. Thatcher (eds.), *Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy*, Oxford University Press, Oxford, pp. 223-52.
- MÜLLER J., KIEL D., VOIGT K. I. (2018), *What Drives the Implementation of Industry 4.0? The Role of Opportunities and Challenges in the Context of Sustainability*, "Sustainability", 10, 1, pp. 1-24.
- MÜLLER-JENTSCH W. (2016), *Formation, Development and Current State of Industrial Democracy in Germany*, "ETUI Transfer", 22, 1, pp. 45-62.
- NAPOLI M. (1982), *Il quadro giuridico-istituzionale*, in G. P. Cella, T. Treu (a cura di), *Relazioni industriali. Manuale per l'analisi dell'esperienza italiana*, il Mulino, Bologna, pp. 43-77.
- PAINTER M. (2017), *Next Frontier For Unions – Ethical AI and Workers' Data Protection*, <http://www.thefutureworldofwork.org/stories/uni-global/next-frontier-for-unions-ethical-ai-and-workers-data-protection/>; consultato il 5 febbraio 2019.
- POLANYI K. (1944), *The Great Transformation*, Beacon Press, Boston.
- PUTNAM R. D. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton.
- SAFFORD S. C., LOCKE R. M. (2001), *Unions on the Rebound: Social Embeddedness and the Transformation of Building Trades Locals*, Working Paper Sloan School of Management, 4175-01, pp. 1-42.
- SAI M. (2017), *Industria 4.0: innovazione digitale e organizzazione del lavoro*, "Quaderni di Rassegna Sindacale", 3, pp. 173-89.
- SCHMITTER P. C., STREECK, W. (1999), *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies*, MPIfG Discussion Paper, 1, pp. 1-95.
- SCHULTEN T., BISPINCK R. (2018), *Varieties of Decentralisation in German Collective Bargaining*, in S. Leonardi, R. Pedersini (eds.), *Multi-employer Bargaining under Pressure Decentralisation Trends in Five European Countries*, ETUI, Brussels, pp. 105-49.
- SNOW C. J. (1997), *Building Trust in the Workplace*, "Hofstra Labor and Employment Law Journal", 14, 2, pp. 465-525.
- SPRENGER W. (2011), *Trade Unions and Innovation – Innovative Unions? Experiences from selected EU member states*, "Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie", Universität Rostock, 7, pp. 1-37.
- TOMASSETTI P. (2017), *Settorializzazione e territorializzazione delle relazioni industriali: la via italiana al decentramento contrattuale*, "Quaderni di Rassegna Sindacale", 4, pp. 125-40.
- TRONTI L. (2015), *Economia della conoscenza, innovazione organizzativa e partecipazione cognitiva: un nuovo modo di lavorare*, "Economia & Lavoro", 3, pp. 7-20.
- WALTON R. E., MCKERSIE R. B. (1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill, New York.
- WEISS M., SCHMIDT M. (2008), *Labour Law and Industrial Relations in Germany*, Wolters Kluwer, Alphen aan den Rijn (4<sup>a</sup> ed.).

