



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



LE RELAZIONI INDUSTRIALI: I MODELLI



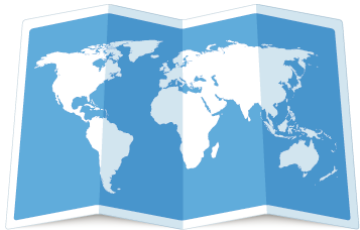
Elaborazione a cura del progetto EQuIPE 2020



Il percorso formativo è organizzato dal progetto EQuIPE 2020, finanziato nell'ambito del PON SPAO con il contributo del Fondo Sociale Europeo 2014-2020 e realizzato da Anpal Servizi S.p.A.

Modelli di relazioni industriali e modelli istituzionali

Su quali elementi si basano i Modelli di relazioni industriali?



I modelli di relazioni industriali nascono dal rapporto storicamente dato con i modelli politico-istituzionali, economici e di welfare:

- **modelli di welfare** scandinavo, anglosassone, continentale, mediterraneo
- **modelli di capitalismo** (anglosassone, renano, nipponico, italiano)

Nella determinazione dei nuovi modelli di relazioni industriali, infatti, la storia istituzionale e sociale (**path dependence** e **policy legacy**) di ciascun paese ha un forte impatto.

Tali modelli possono essere basati su:

1. **pluralismo contrattuale e conflittuale**
2. **pluralismo organizzato, neocorporativismo, concertazione, partecipazione, collaborazione, etc.**

Cambiamenti sociali e modelli di relazioni industriali

Quali dimensioni oggettive e soggettive hanno implicazioni rilevanti nelle relazioni industriali?



1. Cambiamento strutturale dell'economia globalizzata e delle prerogative degli attori sociali e politici (governance multilivello dei processi, networking, asimmetria delle relazioni)
2. Caratteristiche del sistema produttivo e dei modelli di impresa
3. Mutamento delle caratteristiche della **forza lavoro** (femminilizzazione, nuovi equilibri generazionali, maggiore qualificazione e/o istruzione)
4. Valorizzazione delle attitudini e dei bisogni soggettivi (valori postmaterialisti, autorealizzazione, condivisione). Ciò riflette una diminuzione delle richieste prevalentemente di tipo «distributivo», che pure permangono, e produce **conflitti e domande sociali** anche relative alla sfera del “riconoscimento” di identità, dei modelli di relazione e di famiglia, degli stili di vita e delle specificità culturali

Il modello basato sul pluralismo contrattuale e conflittuale

Quali sono i fattori che caratterizzano il modello di relazioni industriali basato sull'approccio pluralistico conflittuale?



L'approccio pluralistico conflittuale vede nella **contrattazione** non solo uno scambio di natura economica tra le parti, ma il **fattore di regolazione del rapporto di lavoro**, e quindi anche di elementi eccedenti la dimensione strettamente economica.

Le **istituzioni delle relazioni industriali** consentono di produrre un risultato **meno conflittuale** rispetto all'input di partenza, raggiunto attraverso un **riconoscimento di legittimazione degli attori** (imprese e rappresentanze dei lavoratori) **nella contrattazione** («autonomia delle parti sociali») e non da fattori esterni (legislazione, livello politico).

Lo strumento di regolazione tipico è la **contrattazione collettiva**, la cui struttura presenta gradi notevoli di autonomia e scarsa centralizzazione.

Il **conflitto** è incanalato nella struttura e nelle regole della contrattazione tra le parti e può avere **obiettivi difensivi, rivendicativi o organizzativi**, mostrando connessioni verificate con l'andamento dell'economia, con le situazioni politiche e con i livelli di sindacalizzazione.

Come nasce il modello collaborativo e come cambia la contrattazione collettiva?



Il **modello collaborativo** (anche definito come pluralismo organizzato, neocorporativismo, concertazione o modello partecipativo) nasce dalla **reazione alla crisi del modello pluralista**

La **contrattazione collettiva** continua a svolgere un **ruolo decisivo nella regolazione**, affiancandosi a forme di partecipazione nelle imprese e nella gestione delle politiche economiche più generali (ruolo dello Stato). Può mantenere una **struttura autonoma** ma è fortemente controllata al suo interno dai **livelli centrali di negoziazione** (modello di rappresentanza con specializzazioni e differenziazioni tra i livelli)

Storicamente i **criteri politici** si affiancano a quelli di **mercato**, con effetti di moderazione o composizione dei contrasti di interesse

Possono diffondersi **criteri di regolazione di carattere "associativo-collaborativo**. Tuttavia, raramente la partecipazione è attuata senza un ruolo dello Stato o di una forte dimensione regolativa

Quali sono le implicazioni a monte della partecipazione?



Il **modello collaborativo** (anche definito come pluralismo organizzato, neocorporativismo, concertazione o modello partecipativo) nasce dalla **reazione alla crisi del modello pluralista**

Le implicazioni a monte della partecipazione, interne ed esterne alle relazioni tra le parti, possono essere:

- un **modello di rappresentanza differente** (ad es. nel modello tedesco la contrattazione collettiva è prerogativa dei sindacati, mentre la partecipazione è dei lavoratori)
- un orientamento dell'**organizzazione del lavoro centrata sulla partecipazione** più che su nuovi impianti normativi
- **condizioni di contesto facilitanti** (governi pro-labor, ampia dotazione di welfare state, centralizzazione politica, etc.), con varianti (scambio politico, unità d'azione senza unità organizzativa, welfare non universalistico come nel caso dell'Italia).

L'interventismo pubblico/legislativo può rappresentare sia un'opportunità sia un rischio poiché offre risorse compensative e risolve impasse della contrattazione, ma può limitare i caratteri pluralistici delle rappresentanze del lavoro e dell'impresa.

Alcuni **possibili casi di esperienze collaborative**:

A Intensificazione dei processi di **informazione, consultazione e partecipazione**

B Sperimentazioni ad hoc mediante **commissioni paritetiche**

C Attivazione diretta della **partecipazione ai processi produttivi** (gruppi di miglioramento, team, etc.)

D Relazioni con altre dimensioni sociali partecipative (es. welfare territoriale) sia attraverso **Corporate social responsibility** sia attraverso **relazioni industriali** in senso stretto

Il modello collaborativo della Ducati Motor Holding S.p.A.

*Contratto
integrativo e di
partecipazione
(Ducati Motor
Holding spa, 4
marzo 2015)*



Nuovo Sistema di relazioni industriali basato sulla **trasparenza** e la **condivisione** delle informazioni aziendali



- Avvicinamento alla **Charta dei rapporti di lavoro** del Gruppo Volkswagen
- Sinergia tra:
 - sistema informazione/consultazione
 - sistema premiante basato su un metodo di **miglioramento continuo** e mirato alla **riduzione degli sprechi**
 - partecipazione formalizzata (commissioni bilaterali)
 - innovazione organizzativa (gruppi di miglioramento)
- Ampia dotazione di interventi di **responsabilità sociale d'impresa, sostenibilità ambientale, conciliazione e contributi di welfare aziendale** (in connessione con servizi e criteri di welfare territoriale)

Il modello collaborativo della Corneliani S.p.A.

*Dalla produzione
al welfare
aziendale
(Corneliani,
Verbale di
accordo 13
novembre 2012)*



Un accordo di secondo livello in cui il **benessere** delle persone è utilizzato come **strumento di coinvolgimento** per “un recupero di efficienza e a un miglioramento della qualità del prodotto”



- Sistema avanzato di opportunità di **conciliazione vita-lavoro** e **commissioni tecniche** su organizzazione del lavoro e qualità di processo/prodotto
- Attenzione alle risorse umane: **formazione** e **welfare aziendale**
- **Convenzioni** con supermercati, esercizi commerciali e servizi di vario genere (distributori, grandi magazzini, asili, etc.)

*L'azienda, a partire dal 2013, versa per conto di tutti i dipendenti (dirigenti esclusi) una quota di € 10 per l'adesione al **Polo sociale di Mantova**, un consorzio di aziende con finalità sociali, attive in diversi campi di attività (servizi alle persone, produzione, distribuzione, etc.) a finalità mutualistica.*



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



CREDITI

Materiale a cura di Anpal Servizi S.p.A.

Realizzazione: Progetto EQUiPE 2020 - Efficienza e Qualità del Sistema, Innovazione, Produttività e Equilibrio vita lavoro

Contenuti a cura di: EQUiPE 2020

Diritti: Anpal Servizi S.p.A.

Sviluppo a cura di: E-CO e-learning studio Srl

Licenza Creative Commons: CC BY-NC-ND 4.0



Aggiornamento: Febbraio 2017

Per informazioni: worklifebalance@anpalservizi.it



Il percorso formativo è organizzato dal progetto EQUiPE 2020, finanziato nell'ambito del PON SPAO con il contributo del Fondo Sociale Europeo 2014-2020 e realizzato da Anpal Servizi S.p.A.