

# BroadVoice

Rafforzare la voce dei lavoratori nell'innovazione sui luoghi di lavoro

**Partecipazione diretta dei lavoratori per l'innovazione nei luoghi di lavoro nel settore manifatturiero in diversi paesi dell'UE**

**Verso l'Industria 5.0:**

**Costruire competenze, valorizzare la voce dei lavoratori e promuovere l'innovazione nei luoghi di lavoro**

16 -17 Giugno 2025

Irish College, Lovanio, Belgio

**di Luciano Pero, Francesco Lauria, Ilaria Carlino  
CISL Nazionale – Fondazione Ezio Tarantelli**



Co-funded by the  
European Union

**Project No. 101126433**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them

# Contenuti...

Metodologia comparativa

Le imprese analizzate: dati strutturali

Origine dei processi di partecipazione diretta

Sviluppo del percorso progettuale

Partecipazione diretta e innovazione tecnico-organizzativa

Rapporto tra relazioni industriali e partecipazione diretta

Conclusioni



# Introduzione

Questa presentazione mira a mostrare i risultati del confronto tra **14 casi aziendali** del settore manifatturiero analizzati dal **progetto BroadVoice**, come delineato nei **rapporti nazionali**.

**L'innovazione nei luoghi di lavoro**, sia dal punto di vista **tecnologico** che **organizzativo**, è un obiettivo della partecipazione diretta in tutti i casi studiati..

Il focus sulle **aziende manifatturiere** è molto rilevante per le **politiche aziendali di innovazione**. Fornisce una visione più approfondita sul **rapporto tra innovazione tecnologica, nuove forme organizzative e partecipazione diretta** nei diversi contesti di relazioni industriali..



# Metodologia comparativa

La metodologia di confronto prende in considerazione tre variabili principali:

- i tipi e le forme di **partecipazione diretta**;;

- il tipo e il livello **di innovazione tecnologica e organizzativa** implementata;;

- gli **approcci e i modelli di relazioni industriali** che i processi di partecipazione diretta hanno generato nel tempo.



# Le imprese analizzate: dati strutturali 1/2

Dal punto di vista dei settori industriali e dei prodotti, la maggior parte delle aziende appartiene ai **settori metallurgico e meccanico** (estrazione mineraria, automotive, macchinari, elettrodomestici) e al **settore chimico-farmaceutico** (chimica, pneumatici, farmaceutica, verniciatura)..

Non sono presenti aziende nei **settori agroalimentare, moda, arredamento o energia.**

Per **dimensione**, metà del campione è costituito da grandi aziende (oltre 500 dipendenti), l'altra metà da piccole e medie imprese.

In sintesi, le **aziende di medie e grandi dimensioni** sono più rappresentate rispetto alla media europea.



## Le imprese analizzate: dati strutturali 2/2

### **maggior sindacalizzazione**

sono predominanti.

- In 6 casi su 14 l'adesione sindacale supera il 50%; negli altri varia tra il 30% e il 40%.
- Questi valori sono superiori alla media europea.
- La scelta progettuale ha privilegiato contesti con relazioni industriali consolidate

dichiarano di avere un **doppio canale di rappresentanza**

(Consiglio di fabbrica e Sindacato), mentre 8 hanno **un unico canale** (Sindacato), talvolta solo nazionale, talvolta locale e nazionale



**Tabella 1 - Dati strutturali dei casi manifatturieri**

Legenda: **Tipo di rappresentanza** 1 Canale unico; 2 Doppio canale Consiglio di fabbrica + Sindacato)

Country	#	Caso	Settore	Lavoratori	% Donne	Tipo di Rappr.	%Sindacalizzazione
BULGARIA (BG)	1	Copper company	Minerario	1004	25%	2	70%
	2	Mechanical eng.	Macchinari	720	9%	2	-
IRLANDA (IE)	3	Kirchhoff Automotive	Automotive	42		1	100%
	4	FSW Coatings	Pittura	160		1	25
	5	Aughinish Alumina	Metalmeccanico	475		1	78
	6	Saica Pack	Cartario	92		1	80
ITALIA (IT)	7	Electrolux	Elettrodomestici	600	40%	1	35
	8	ROLD	Elettrodomestici	229		1	15
PAESI BASSI (NL)	9	Solvay	Chimico	85		2	38
	10	Pharma	Farmaceutico	1400		2	10
SLOVENIA (SLO)	11	Tire	Gomma	1800		2	67
	12	Slovenia pharm.	Farmaceutico	3500		2	-!
SVEZIA (SE)	13	Workshop company	Metalmeccanico	110		1	60



**Tabella 2 – Caratteristiche dei 14 casi manifatturieri**  
(Settori, lavoratori, N. di canali di rappresentanza)

Settori	N°	%	Lavoratori	N°	%	Tipo di rappresentanza	N.
<b>Mining Metallurgical</b>	4	29	Up to 100	3	21	1 Canale (Sindacato)	8
<b>Automotive</b>	2	14	100 – 500	4	29	2 Canali (Sindacato + Consiglio d'azienda)	6
<b>Elettrodomestici</b>	2	14	500 – 1000	3	21		
<b>Chimica Farmaceutica</b>	3	21	More than 1000	4	29		
<b>Pittura</b>	1	7		14	100		
<b>Gomma</b>	1	7					
<b>Packaging</b>	1	7					
<b>TOT</b>	14	100					14





# Origini del processo di partecipazione (Figura 1)

In tutti i casi esaminati, la **partecipazione diretta** è emersa all'interno di un **processo di cambiamento** volto a **migliorare le performance produttive** e a **promuovere l'innovazione tecnologica e organizzativa**.

- In 3 casi **una crisi di mercato** minacciava la chiusura dell'azienda;

- In 3 casi un **cambio di proprietà** ha introdotto nuovi obiettivi e un nuovo modello culturale;

- In 6 casi **l'innovazione tecnologica** (di prodotto o di processo) era l'obiettivo principale;

- In 2 casi il **cambiamento organizzativo** è stato centrato sul **modello Lean**.



**Figure 1 Direct worker participation according to its scope**

	BG		IE				IT		NL		SLO		SE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>a) Company crisis and risk of closure</b>			●		●	●								
<b>b) New Management and business model innovation</b>	●	●			○	○				●			○	
<b>c) Introduction of Lean Production and Continuous Improvement</b>	○	○	○	●	○			○				○	●	
<b>d) Technological Innovation (product or process)</b>		○	○	○	○		●	●	●	●	●			●

- Main
- Secondary



# Lo sviluppo del percorso progettuale (Figura 2)

La Figura 2 offre una rappresentazione sintetica ma articolata dei diversi percorsi.



- I casi sono raggruppati in 6 fasi successive: dall'avvio, allo sviluppo, agli impatti finali e alle prospettive future.



- I percorsi studiati hanno una durata che varia da un minimo di 3-4 anni a un massimo di 25-30 anni.



**Figure 2 Development of the direct participation process:  
Phases, Actors, Impacts, Future Prospect**

PHASES	FEATURES	BG		IE			IT		NL		SLO		SE		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1) Initiative	Management	●	●					●				○	●	●	●
	Work Council		○							●	●		○		
	Company-Union Agreement			●	●	●	●	●	●					○	○
2) Pivotal Role	Management	●	○					○		○	○	○			
	Work Council	○	●						○	●	●	●			
	Trade Union and External Expert			○	●	●	●							○	○
	Steering Committee			●	●	●	●	●	●					○	●
3) Change Achieved	Joint training			○	●	○	○	○						○	●
	Continuous Improvement	○	○									●	○		○
	Initial Lean	●	●										●		
	Advanced Lean (Partecipated)			●	●	●	●	●	●	○	●			●	
	New Technologies			●	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○	●
4) Impacts	Company productivity	○	○	○	○	○	○	●	●	○		○	●	●	●
	Quality of service			○	○	○	○		○	○					
	Quality of work (autonomy)			●	●	●	●	○		○	○		○	○	
	Ergonomics and welfare	●	●	○	○	○	○		○			○			●
	Digitalisation	○		●	○	○		●		●	●	○		○	
5) Future Prospect	Istitutionalisation	●	●	●	●	●			●	●			●	●	●
	Maintenance							●			●	●			
	Stop						●								

● Main

○ Secondary



# Partecipazione diretta e innovazione tecnico-organizzativa (Figura 3)

La mappa della Figura 3 esplora la **relazione tra innovazione tecnico-organizzativa e partecipazione diretta..**

- L'asse **verticale** rappresenta la **partecipazione diretta**;
- L'asse **orizzontale** rappresenta **l'innovazione tecnologico-organizzativa**.

Le variabili sono classificate secondo una **progressione**:

- Partecipazione da debole a forte;
- Innovazione da automazione tradizionale ad applicazioni di Intelligenza Artificiale.



# Partecipazione diretta e innovazione tecnologico-organizzativa (Figura 3)

Legenda 1: Tipi di innovazione tecnico-organizzativa (Figura 3)

## Automazione tradizionale –incrementale

- Automazione tradizionale e prime tecnologie digitali (2.0, 3.0), Lean iniziale come toolkit.

## Incrementale –Robotica avanzata

- –Automazione e robotica avanzata, tecnologie digitali recenti (4.0), Lean iniziale con coinvolgimento diretto dei lavoratori.

## Digitalizzazione radicale 4.0

- Tecnologie 4.0 diffuse con robotica avanzata e Lean evoluto (team autonomi, sistema strutturato di suggerimenti, qualità totale).

## Digitalizzazione umano centrica radicale 5.0 e I.A.

- Tecnologie digitali 5.0 con approccio centrato sull'uomo, applicazioni di IA, Lean avanzato e partecipazione diffusa.





# Partecipazione diretta e innovazione tecnologica-organizzativa (Figura 3)

## Legenda 2 - Grado di partecipazione diretta

Debole  
Iniziale

- Informazione top-down, sondaggi, iniziative unilaterali, welfare dall'alto, dialogo difficile tra HR e lavoratori.

Debole  
limitata

- report saltuari e senza feedback, autonomia lavorativa limitata, riunioni occasionali senza reciprocità.

Forte  
localizzata

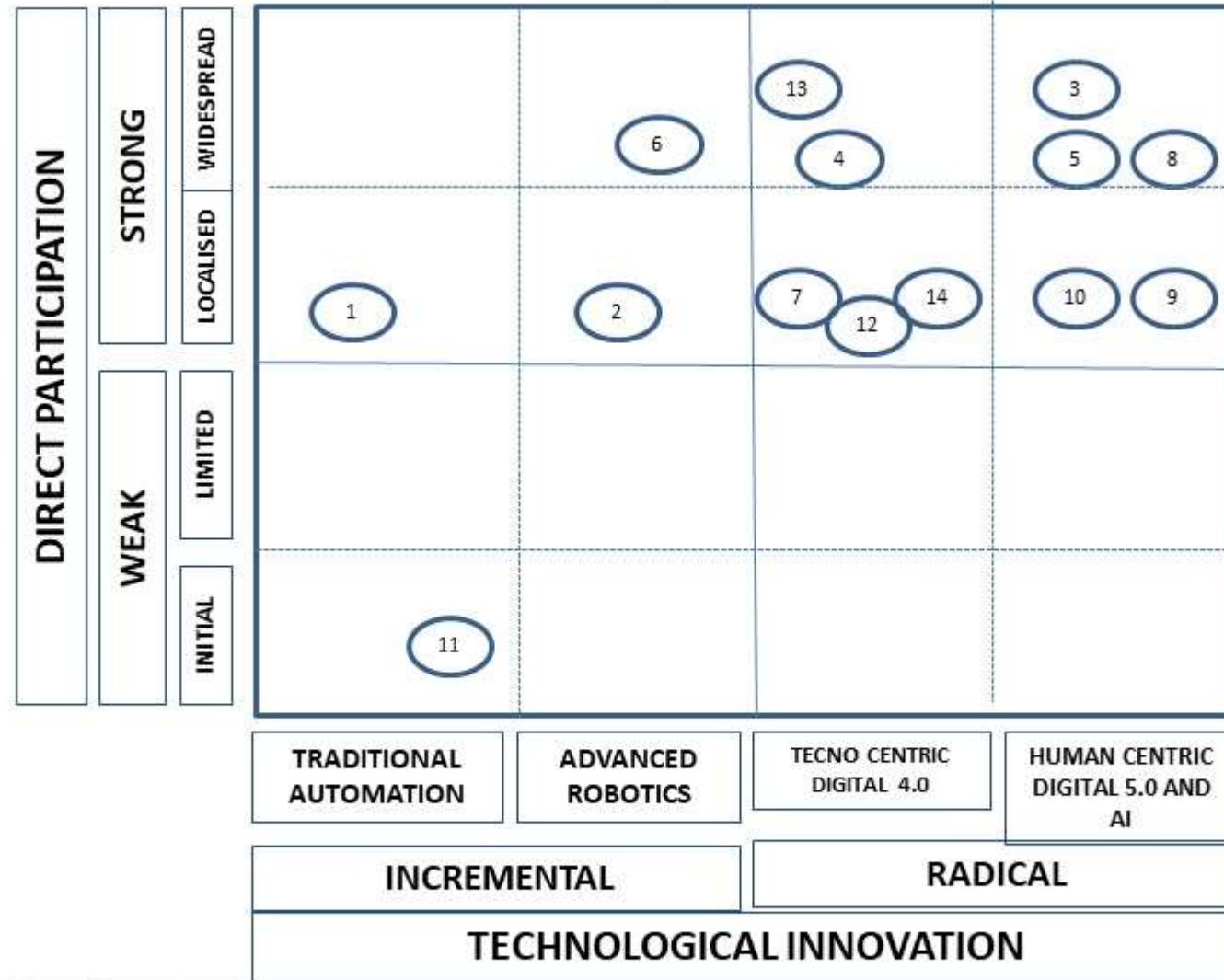
- gruppi di miglioramento trasversali, suggerimenti con feedback, molte segnalazioni su sicurezza e qualità, co-progettazione occasionale.

Forte  
diffusa

- suggerimenti con feedback strutturato, lavoro in team esteso, alta autonomia lavorativa, co-progettazione sistematica e comunità di pratiche.<sup>15</sup>



**Figure 3 Direct participation and type of technological innovation implemented**



BULGARIA (BG)	1	ITALY (IT)	7
	2		8
IRELAND (IE)	3	NETHERLAND (NL)	9
	4		10
	5	SLOVENIA (SLO)	11
	6		12
		SWEDEN (SE)	13
			14





# Rapporto tra relazioni industriali e partecipazione diretta (Figura 4)



# Rapporto tra relazioni industriali e partecipazione diretta (Figura 4)

## Legenda 3 - Approcci alla rappresentanza e alle relazioni industriali

### Bipartito (Oppositivo)

- ruolo debole della rappresentanza. Prevalgono informazioni e accordi difensivi nelle crisi.

### Hrm (Promosso e sviluppato dal Management)

- politiche innovative senza coinvolgimento sindacale. Rappresentanza e partecipazione viaggiano su binari separati.

### Ibrido (Cooperativa)

- politiche favorevoli al coinvolgimento sindacale. Accordi congiunti, commissioni miste, relazioni arricchite dal tema partecipazione.


### Democratico (Partecipativo)

- la rappresentanza partecipa sistematicamente alla gestione e, in alcuni casi, alle scelte strategiche dell'azienda.



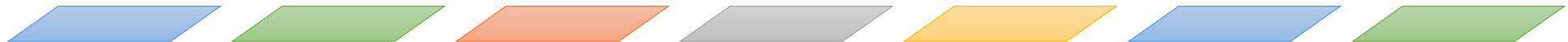
# Rapporto tra relazioni industriali e partecipazione diretta (Figura 4)

Nella maggior parte dei casi (10), l'innovazione radicale è accompagnata da forme di partecipazione forte, con notevoli differenze.

  
I 5 casi più avanzati (prima colonna a destra) riescono a coniugare Digitale 5.0 e Intelligenza Artificiale con le forme più forti e diffuse di partecipazione diretta.



I 5 casi con innovazioni più tipiche del Digitale 4.0 (seconda colonna da sinistra) mostrano sia partecipazione diffusa sia partecipazione localizzata in specifiche aree o reparti.



In 3 casi (quadrante in alto a sinistra), l'innovazione tecnologica radicale non è una condizione necessaria per una partecipazione forte.

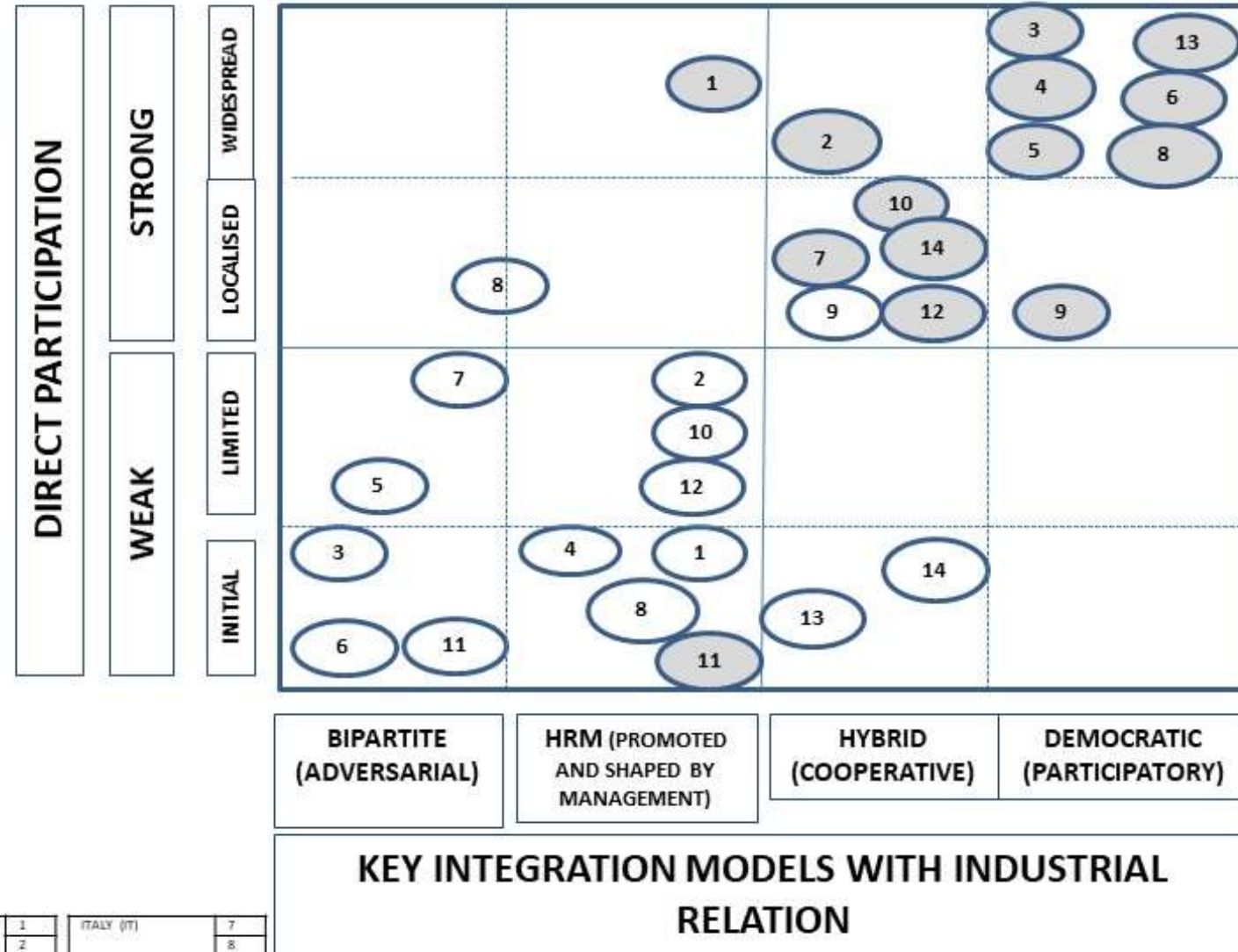


C'è solo un caso in cui il processo è rimasto allo stadio iniziale.



**Figure 4**

**Direct Participation and Industrial Relations: Changes driven by Direct Participation (beginning to end)**



BULGARIA (BG)	1	ITALY (IT)	7
	2		8
IRELAND (IE)	3	NETHERLAND (NL)	9
	4		10
	5	SLOVENIA (SLO)	11
	6		12
		SWEDEN (SE)	13
			14

# Cluster evolutivi nella partecipazione e innovazione

Un primo gruppo (radical leap cluster) comprende i casi 3, 4, 5, 6, 8 e 13, partiti da livelli molto bassi (in basso a sinistra) e arrivati ai più alti (in alto a destra).

Un secondo gruppo (incremental leap cluster) include i casi 7, 10, 12 e 14. Sono partiti da quadranti intermedi e hanno raggiunto livelli superiori, ma ancora intermedi. Qui l'investimento è stato rilevante ma con obiettivi più vicini al miglioramento continuo, gestito dall'azienda.

Due gruppi minori (linear growth cluster) hanno registrato una crescita solo su una dimensione:

- Caso 9: solo innovazione tecnologica;
- Casi 1 e 2: solo partecipazione.

Dimostrano che il cambiamento è più efficace quando tecnologia e organizzazione sono sinergiche.



# Conclusioni...

## **Rapporto tra innovazione tecnologica e innovazione organizzativa**

- Le analisi confermano che una gestione congiunta e integrata (co-progettazione) dei due processi migliora i risultati finali e facilita il successo degli investimenti.

## **Rapporto tra innovazione tecnologica, innovazione organizzativa e partecipazione diretta**

- Il confronto mostra una forte sinergia positiva. La difficoltà maggiore è il cambiamento della cultura aziendale e manageriale.

## **Crescita parallela tra innovazione e partecipazione diretta**

- Le correlazioni sono più complesse, meno evidenti e difficili da gestire.



## Conclusioni...

Due considerazioni sui  
principali assi analizzati

**1. Partecipazione  
diretta e relazioni  
industriali:**

i casi dimostrano  
che il contesto  
istituzionale e  
l'approccio alle  
relazioni  
industriali giocano  
un ruolo

**2. Innovazione e  
partecipazione  
diretta:**

dai casi emerge  
l'importanza di  
proposte  
progettuali  
congiunte e  
partecipative

Fondamentale.





# BroadVoice

Rafforzare la voce dei lavoratori nell'innovazione sui luoghi di lavoro

## Project Consortium

**Coordinatore** ADAPT (IT)

**Beneficiari** CISL (IT), IPS-BAS (BG), LTU (SE), UL (SI), UvA (NL), WIE (IE)

**Entità affiliate** Fondazione ADAPT (IT), Fondazione Tarantelli (IT)

**Partner associati** ETUI (EU), ETUC (EU), Federmeccanica (IT), FIM-CISL (IT), ZDS (SI), KSS PERGAM (SI), FNV (NL), KT PODKREPA (BG), UPEE (BG), FCIW PRODKREPA (BG), SRVIKBG (BG), IDEAS INSTITUTE (IE),  
AWVN (NL), LO (SE)