



**QUADERNI CREIC**

Centro di Ricerca sull'Economia dell'Innovazione e della conoscenza

**Serie Working Paper**

**n.1, Maggio 2005**

**Partecipazione diretta, partecipazione indiretta  
e innovazioni tecno-organizzative.**

**Alcuni risultati per il sistema locale di Reggio Emilia**

*Davide Antonioli, Paolo Pini*



Università di Ferrara- Dipartimento Economia Istituzioni Territorio

Maggio 2005

**Partecipazione diretta, partecipazione indiretta  
e innovazioni tecno-organizzative.  
Alcuni risultati per il sistema locale di Reggio Emilia**

di *Davide Antonioli e Paolo Pini*<sup>^</sup>

La letteratura economica sottolinea l'impatto delle nuove pratiche organizzative sulle relazioni tra le parti sociali a livello d'impresa. I nuovi modelli organizzativi influenzano necessariamente le procedure informative ed i processi di informazione, consultazione e negoziazione tra management, dipendenti e rappresentanze sindacali, a volte in modo così profondo da indirizzare le modalità di confronto verso modelli di *partnership* (Marks, Findlay, Hine, McKinlay, Thompson, 1998; Appelbaum, Hunter, 2003; Michie, Sheehan, 1999; Kelly, 2004; Metcalf, 2002). Nell'ambito del fenomeno partecipativo, partecipazione diretta e partecipazione indiretta mediante rappresentanze sono viste come strumenti essenziali per accrescere la competitività dell'impresa da quel filone della letteratura sulle *best work practices* che viene spesso richiamato anche nei documenti dell'Unione Europea, ad esempio nel *Green Paper. Partnership for a New Organisation of Work* (EC, 1997).

Questo lavoro intende approfondire l'analisi su vari aspetti del confronto tra direzione, dipendenti e rappresentanze. 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 approfondisce 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 indicare se il coinvolgimento sia declinato in termini di partecipazione sostanziale o meno. Infine, ci si chiede se ed in quale misura le forme di partecipazione diretta ed indiretta si associno ai cambiamenti realizzati nelle imprese nell'ambito sia tecnologico che organizzativo, con l'adozione di pratiche di lavoro che prevedono il coinvolgimento dei dipendenti.

---

<sup>^</sup> Università di Ferrara, Facoltà di Economia e Centro di Ricerca sull'Economia dell'Innovazione e della Conoscenza (CREIC).

## 1. Introduzione

La letteratura economica sottolinea l'impatto delle nuove pratiche organizzative sulle relazioni tra le parti sociali a livello d'impresa. I nuovi modelli organizzativi influenzano necessariamente le procedure informative e i processi d'informazione, consultazione e negoziazione tra *management*, dipendenti e rappresentanze sindacali, a volte in modo così profondo da indirizzare le modalità di confronto verso modelli di *partnership* (Marks, Findlay, Hine, McKinlay, Thompson, 1998; Appelbaum, Hunter, 2003; Michie, Sheehan, 1999; Kelly, 2004; Metcalf, 2002).

Nell'ambito del fenomeno partecipativo, partecipazione diretta e partecipazione indiretta mediante rappresentanze sono viste come strumenti essenziali per accrescere la competitività dell'impresa da quel filone della letteratura sulle *best work practices* che viene spesso richiamato anche nei documenti dell'Unione Europea, ad esempio nel *Green Paper. Partnership for a New Organisation of Work* (European Commission, 1997).

La partecipazione *indiretta* include le modalità della consultazione congiunta fra le parti sociali, le procedure di co-determinazione, di contrattazione collettiva, di concertazione, che variano secondo i modelli di relazioni industriali prevalenti in ogni contesto istituzionale nazionale. La partecipazione *diretta* fa principale riferimento a due modalità, quella di *consultazione* del dipendente nella progettazione e governo del sistema di produzione e organizzazione dell'impresa (a livello di stabilimento produttivo in particolare), e quella di *delega* al dipendente di poteri decisionali a livello di organizzazione del processo produttivo e delle modalità con cui viene svolta l'attività lavorativa.

La procedura di consultazione del dipendente non comporta alcun obbligo da parte della direzione di adottare i suggerimenti e le proposte sull'assetto produttivo che provengono autonomamente dai lavoratori o che sono sollecitate da parte dei *manager*. Con la delega si afferma invece il trasferimento di poteri decisionali dalla direzione e dal *management* dell'impresa al singolo dipendente o gruppi di lavoratori che possono adottare, in autonomia rispetto alla linea gerarchica, quelle decisioni che ritengono più adeguate per realizzare al meglio i compiti e le funzioni loro assegnati. La procedura di delega rientra così a tutto diritto in quel filone della partecipazione forte ai processi decisionali dell'impresa a livello operativo e organizzativo (Sisson, 2000). Essa si caratterizza per la presenza di un'autorizzazione conferita ai dipendenti a elaborare le informazioni disponibili e, quindi, intraprendere in piena autonomia le azioni ritenute utili per la soluzione dei problemi. Al contrario, con la procedura di consultazione tale autorizzazione non è mai conferita al dipendente e le modalità di *problem solving* rimangono sotto il controllo della linea gerarchica (Coriat, 2002).

Sembra comunque necessario ridefinire il ruolo della partecipazione, diretta e indiretta, dei lavoratori. Essa diventa, infatti, un crocevia per il quale passano le possibilità di sviluppo e di modernizzazione delle imprese, dove però le scelte corrette non sono scontate e il pericolo di imboccare direzioni sbagliate è sempre presente. Di fronte a una marcata e prudente staticità mostrata dall'organizzazione di molte imprese, la connessione tra partecipazione, ad esempio nella forma di relazioni industriali votate al confronto, e innovazione tecnologica e organizzativa, ad esempio nell'ambito dell'organizzazione del lavoro, sembra costituire una frontiera caratterizzata da nuove opportunità e rischi. Anche a livello di ricerca scientifica, il fascino costituito dall'esplorazione delle potenzialità della partecipazione dei lavoratori è indubbio (Delbridge, Whitfield, 2001; Poole, Lansbury, Wailes, 2001; Rubinstein, 2001; Mizrahi, 2002; Batt, 2004). Tuttavia, non va mai dimenticato che tale partecipazione trova limiti invalicabili, ad esempio, nella struttura dei diritti di proprietà e nel modello di *governance* dell'impresa, che continua a fondarsi sul controllo e sull'iniziativa di un *management* responsabile di fronte ai proprietari dell'impresa (Godard, 2001).

In questo lavoro s'intende approfondire l'analisi su vari aspetti del confronto tra direzione, dipendenti e rappresentanze. 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 approfondisce l'esame degli ambiti e dei temi oggetto di confronto per individuare se e in quale misura il rapporto diretto e indiretto tenda ad andare oltre a temi prettamente operativi nell'impresa, per estendersi a tematiche di tipo organizzativo, macro-organizzativo e strategico. Quest'esame potrà fornire alcune indicazioni circa il grado di coinvolgimento dei dipendenti e loro rappresentanti nell'impresa, in particolare indicare se il coinvolgimento sia declinato in termini di partecipazione sostanziale o meno. Infine, ci si chiede se e in quale misura le forme di partecipazione diretta e indiretta si associno ai cambiamenti realizzati nelle imprese nell'ambito sia tecnologico sia organizzativo, con l'adozione di pratiche di lavoro che prevedono il coinvolgimento dei dipendenti.

L'analisi che viene qui presentata si basa su una indagine relativa alle imprese manifatturiere della provincia di Reggio Emilia con almeno 50 addetti. Le imprese che costituiscono la popolazione complessiva sono 257. Vengono impiegati due distinti *dataset* che contengono informazioni tratte da interviste strutturate alle direzioni aziendali e alle rappresentanze dei dipendenti. L'arco temporale privilegiato è quello che corrisponde al periodo 1998-2001. Le direzioni intervistate ammontano a 199, mentre 181 sono le interviste realizzate alle rappresentanze dei dipendenti, per un totale di 390 interviste. Il tasso di risposta per le direzioni aziendali è pari al 77,43 per cento del totale delle imprese, mentre per le rappresentanze è pari al 70,43 sul totale delle imprese, ma aumenta al 79,39 se si considerano solo le imprese aventi organismi di rappresentanza dei dipendenti. Nel complesso, il numero di imprese per le quali si dispone di entrambe le interviste ammonta a 164: pari al 63,81 per cento (164 su 257) delle imprese facenti parte dell'universo e al 71,93 (164 su 228) delle imprese con Rsu presenti. Per settore economico e dimensione d'impresa non si presentano significative distorsioni del campione intervistato rispetto alla popolazione complessiva (Antonioni, Pini, 2004b).

## 2. Tipologie e ambiti di confronto, e loro carattere complementare

In questo paragrafo ci proponiamo di evidenziare le diverse percezioni espresse da rappresentanze sindacali, da un lato, e direzioni d'impresa, dall'altro, in materia di coinvolgimento dei dipendenti nell'impresa. Due tipologie di confronto sono evidenziate: l'uno diretto tra dipendenti e direzione d'impresa; l'altro indiretto, ovvero mediato dalle rappresentanze sindacali, tra dipendenti e direzione. Inoltre, viene presentata una breve analisi introduttiva in merito al rapporto di sostituibilità o complementarità tra le due forme di partecipazione dei dipendenti<sup>1</sup>. Infine, sono evidenziati gli aspetti del confronto tra rappresentanze e dipendenti, mettendo in luce eventuali fenomeni di dissenso espressi da questi ultimi nei confronti dei loro rappresentanti (tabb. 1, 2, 3).

Il confronto tra le opinioni espresse dalle direzioni aziendali e dalle rappresentanze in tema di politiche di *coinvolgimento dei dipendenti (partecipazione diretta)* a opera della direzione aziendale segnala percezioni significativamente diverse, ma non incoerenti tra loro. Anzitutto, la comparazione tra i due indici sintetici di comportamento indica chiaramente che le direzioni tendono a dichiarare un'intensità di confronto superiore a quella percepita dalle rappresentanze: 0,357 vs. 0,295 sono i valori dei due indici di confronto<sup>2</sup>. Questo risultato dipende proprio da una percezione differente che hanno le due parti sociali circa le modalità del coinvolgimento<sup>3</sup>.

Le rappresentanze esprimono 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 estendano alle modalità consultive. Nonostante la diversità nella percezione dell'intensità del coinvolgimento, le parti concordano sul fatto che la partecipazione dei dipendenti operata 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, 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 volte a coinvolgere in modo significativo i dipendenti; al contempo, la percezione delle rappresentanze non contrasta con le dichiarazioni fornite dalle direzioni anche per quei casi di elevato coinvolgimento.

Considerando ora il confronto tra direzione e dipendenti sotto il profilo della *partecipazione indiretta*, ovvero delle *relazioni tra rappresentanze sindacali e direzione d'impresa*, ci collochiamo nello specifico ambito delle relazioni industriali. Il quadro che emerge nel complesso evidenzia un'elevata intensità relazionale, sia a livello di strutturazione del confronto (organizzazione di incontri, istituzione di commissioni incaricate della consultazione e della negoziazione, flussi informativi previsti dai contratti nazionali e aziendali), sia delle varie tematiche aziendali.

---

<sup>1</sup> Per una trattazione dettagliata, vedi Pini (a cura di) (2004).

<sup>2</sup> I due indici sono DA\_DA\_vs.\_DIP\_1 e RS\_DA\_vs.\_DIP\_1, nell'intervallo 0-1. Per una descrizione degli indici si rimanda alla *legenda*.

<sup>3</sup> Le direzioni ritengono che le pratiche di non coinvolgimento riguardino in media il 43 per cento delle imprese, mentre per le rappresentanze tale percentuale sale al 52; la modalità informativa è dichiarata/percepita in modo simile (43 vs. 40 per cento), mentre sulla modalità consultiva si ritrova una significativa diversità di opinioni dato che per le direzioni la consultazione è diffusa, in media, nel 14 per cento delle imprese, mentre per le rappresentanze solo nell'8.

Dall'esame delle risposte fornite dalle rappresentanze sindacali si evince un grado elevato di interazione fra direzioni e rappresentanze riguardo a temi di 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. Nello specifico, emergono due tipologie di relazioni che sembrano essere complementari: l'una formale e l'altra informale. La negoziazione informale, per le imprese ove viene rilevata, tende a caratterizzarsi secondo un modello analogo a quella del confronto formale. La complementarità tra confronto formale e negoziazione informale viene confermata considerando che nelle imprese ove più elevata è la qualità delle relazioni industriali<sup>4</sup> maggiore risulta la diffusione della negoziazione informale.

Inoltre, 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 più favorevole a incontri formali e a coinvolgere le rappresentanze con modalità consultive e negoziali piuttosto che solo informative, oppure a non coinvolgerle affatto. Ne consegue che grado di strutturazione delle relazioni industriali, confronto formale tra direzione e rappresentanze, e negoziazione informale, costituiscono modalità del tutto complementari, che vanno a rafforzare la qualità delle relazioni industriali nelle imprese. Tale conclusione, emersa mediante l'esame delle valutazioni fornite dalle rappresentanze intervistate, viene confermata anche considerando la prospettiva delle direzioni intervistate nelle imprese ove sono presenti le rappresentanze<sup>5</sup>.

Con l'obiettivo di individuare il grado di complementarità o sostituzione tra confronto diretto e confronto indiretto nell'ambito delle relazioni industriali, è stata condotta un'*analisi esplorativa* che verrà approfondita nella sezione successiva mediante la *cluster analysis*. Tale analisi preliminare è basata sull'identificazione di coefficienti di correlazione significativi tra i rilevanti indici costruiti<sup>6</sup>.

Prendendo in considerazione il confronto tra direzione e rappresentanze, *come percepito dalle direzioni*, emergono i seguenti aspetti:

- a) l'intensità del confronto è associata a una strutturazione delle relazioni tra le parti, 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 aziendale;
- b) il confronto tra direzione e rappresentanze, e il coinvolgimento dei dipendenti da parte della direzione, non appaiono tra loro antagonisti, anzi, nelle imprese ove maggiormente la direzione si rapporta alle rappresentanze più intenso appare anche il rapporto con i dipendenti;
- a) il confronto tra direzione e rappresentanze tende a essere positivamente associato al comportamento della direzione nei confronti dei dipendenti che si recano in direzione<sup>7</sup>, ovvero nelle imprese ove le relazioni industriali sono maggiormente orientate al dialogo tra direzione e rappresentanze, la direzione tende a rinviare a un confronto (negoziale e non) con le rappresentanze qualora i dipendenti avanzino richieste direttamente al *management* su temi di natura contrattuale<sup>8</sup>.

L'esame delle *valutazioni espresse dalle rappresentanze* fornisce ulteriori conferme di alcuni riscontri sopra richiamati. Anzitutto, nell'ambito delle complementarità tra confronto direzione/dipendenti e confronto direzione/rappresentanze emerge che, al crescere dell'intensità delle pratiche di coinvolgimento diretto dei dipendenti, più intenso è anche il rapporto con le rappresentanze. Sarebbe quindi che, anche nella valutazione espressa dalle rappresentanze, il grado di coinvolgimento diretto dei dipendenti non si contrapponga all'intensità di confronto con le rappresentanze, confermando quindi una complementarità tra partecipazione diretta e partecipazione indiretta nella sfera delle relazioni industriali.

Inoltre, pare che venga a confermarsi anche nella prospettiva delle rappresentanze che qualora i dipendenti si rechino in direzione, l'atteggiamento di quest'ultima sia quello di coinvolgere le rappresentanze

---

<sup>4</sup> 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).

<sup>5</sup> In tal caso si fa riferimento alle risposte fornite da entrambe le parti sociali in 164 imprese. Vedi Antonioli, Pini (2004b).

<sup>6</sup> Per una descrizione dettagliata delle relazioni tra i singoli indici, vedi Pini (a cura di) (2004).

<sup>7</sup> DA\_DA\_vs\_DIP\_2.

<sup>8</sup> Per una discussione dettagliata del comportamento della direzione nei confronti dei dipendenti distinti per inquadramento, vedi Pini (a cura di) (2004).

in quelle imprese nelle quali l'intensità di confronto con queste risulta elevata<sup>9</sup>. 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.

Infine, un ultimo aspetto da evidenziare che sarà utilizzato nella *cluster analysis* è costituito dal rapporto tra rappresentanze e dipendenti, e dagli eventuali fenomeni di contestazione di questi ultimi nei confronti delle prime. Nello specifico emerge che, se da un lato il rapporto tra rappresentanze e dipendenti sembra più consolidato e ampio in termini di temi trattati laddove maggiore è anche il confronto tra direzione e rappresentanze, d'altro canto, il dissenso dei dipendenti sembra presentarsi come elemento complementare alla diffusione del confronto tra rappresentanze e dipendenti stessi.

Sulla base delle relazioni precedentemente discusse, emergono i seguenti risultati che qui sintetizziamo:

1. l'intensità del confronto tra direzioni e rappresentanze è strettamente associata alla presenza di modalità strutturate e formalizzate di consultazione, negoziazione e scambi informativi tra le parti sociali, ovvero a un insieme di procedure che regolano il dialogo sociale fra le parti;
2. prevale una stretta complementarità tra il confronto diretto tra direzione e dipendenti, da un lato, e il confronto tra direzione e rappresentanze dei lavoratori, dall'altro, per cui la partecipazione diretta e indiretta sembrano rafforzarsi reciprocamente a livello di impresa;
3. per la generalità degli inquadramenti un confronto intenso tra direzione e rappresentanze risulta associato a comportamenti della direzione volti a relazionarsi con le rappresentanze anche qualora i dipendenti intendono instaurare rapporti diretti con la direzione su materie contrattuali;
4. il coinvolgimento dei dipendenti da parte della direzione e, al contempo, il coinvolgimento delle rappresentanze sempre da parte della direzione non solo sono tra loro complementari, ma queste due modalità di partecipazione diretta e indiretta si esercitano maggiormente nelle imprese ove anche le rappresentanze costruiscono con i dipendenti un rapporto di maggior coinvolgimento;
5. i fenomeni di dissenso dei dipendenti nei confronti delle rappresentanze riguardano generalmente i medesimi temi sui quali si attiva da parte delle rappresentanze un coinvolgimento dei lavoratori, e appaiono come una componente intrinseca delle relazioni tra rappresentati e rappresentanti.

### **3. Relazioni industriali e innovazioni: *cluster analysis***

L'obiettivo di questo paragrafo è presentare i risultati dell'analisi di tipo quantitativo sulle relazioni esistenti tra partecipazione diretta e indiretta, e sui legami tra relazioni industriali e innovazioni di tipo sia organizzativo sia tecnologico<sup>10</sup>. Nello specifico, la *cluster analysis* mira a verificare in un contesto multivariato i risultati preliminari evidenziati nella sezione precedente in tema di:

- a) *forme di partecipazione diretta e indiretta dei dipendenti;*
- b) *relazione tra partecipazione e innovazioni tecno-organizzative.*

A tal fine ci concentreremo sull'insieme delle imprese per le quali sono state realizzate le interviste sia alle direzioni sia alle rappresentanze<sup>11</sup>.

#### *3.1 Forme di partecipazione e caratteristiche delle imprese*

Con riferimento al primo punto, l'analisi precedente ha messo in luce alcune caratteristiche salienti del rapporto tra direzione, rappresentanze e dipendenti. Nel complesso sembra che modalità di *partecipazione*

---

<sup>9</sup> 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).

<sup>10</sup> A tal fine faremo principale riferimento alle informazioni derivate dalle interviste condotte alle direzioni aziendali.

<sup>11</sup> La *cluster analysis* è stata condotta impiegando indici costruiti sulle risposte fornite sia dalle direzioni sia dalle rappresentanze. L'intersezione derivante porta il campione di riferimento per l'analisi a 164 casi. Il numero totale di casi su cui viene applicata la *cluster* risulta pari a 164 sia quando si analizzano solo le 11 variabili di partecipazione sia quando si inseriscono variabili ascrittive o di innovazione.

*diretta e indiretta* si configurino come strumenti complementari di confronto con la direzione d'impresa (Coriat, 2002; Sisson, 2000). Nello specifico è stato rilevato che:

1. esiste una relazione significativa tra l'indice di comportamento della direzione verso le rappresentanze<sup>12</sup>, da un lato, e l'indice qualitativo di coinvolgimento dei dipendenti da parte della direzione in merito alle attività produttive<sup>13</sup> e l'indice di comportamento della direzione nei confronti dei dipendenti<sup>14</sup>, dall'altro;
2. la complementarità tra confronto direzione-dipendenti e direzione-rappresentanze emerge anche dalla relazione positiva e statisticamente significativa tra gli indici che identificano rispettivamente il comportamento della direzione nei confronti dei dipendenti e delle rappresentanze, a parere di queste ultime<sup>15</sup>, e l'indice<sup>16</sup> che rappresenta il comportamento della direzione verso le rappresentanze sui singoli temi, a parere delle direzioni;
3. la strutturazione del confronto tra direzione e rappresentanze<sup>17</sup> è legata sia all'indice di comportamento delle rappresentanze verso i dipendenti<sup>18</sup>, sia all'indice di consultazione e comunicazione dei dipendenti da parte delle rappresentanze<sup>19</sup>.

Si tratta ora di verificare se tali risultati preliminari emersi dall'analisi delle correlazioni vengono confermati dalla *cluster analysis*, la quale essendo una metodologia applicata in contesti multivariati, potrebbe sottolinearne la rilevanza. In effetti, l'analisi dei gruppi supporta in modo puntuale questi riscontri: gli indici poc'anzi citati si accorpano in specifici *cluster* in modo coerente con le relazioni evidenziate, come si può osservare in tab. 4.

L'*analisi cluster* viene presentata su diversi insiemi di variabili. Il primo insieme concerne esclusivamente gli indici di relazioni industriali discussi in precedenza, mentre i successivi tre comprendono le variabili di ciascun *cluster* individuato unite a indici che identificano specifiche caratteristiche ascrivibili delle imprese (dimensione, fatturato estero, tasso di sindacalizzazione ecc.)<sup>21</sup>.

Dalle variabili di relazioni industriali si ottengono tre gruppi<sup>22</sup>:

1. il *primo cluster*, più consistente degli altri due in termini di numero di variabili accorpate, raggruppa indici relativi sia all'intensità del confronto tra le parti (direzione, rappresentanze, dipendenti), sia al comportamento che la direzione tiene sui diversi temi oggetto di confronto;
2. il *secondo cluster* che si forma comprende tre indici, riguardanti il primo la strutturazione del confronto tra rappresentanze e direzione che emerge dalle risposte delle rappresentanze, mentre gli altri due catturano l'intensità del confronto tra rappresentanze e dipendenti in termini di comunicazione e consultazione, l'uno, e sugli specifici temi, l'altro;
3. il *terzo cluster* comprende indici di contestazione che catturano l'intensità e la strutturazione del dissenso dei dipendenti verso le proprie rappresentanze, e un indice che dà conto dell'intensità della negoziazione informale.

Dall'analisi sembra quindi emergere anzitutto una conferma della presenza di una complementarità tra partecipazione diretta e indiretta. Tale ipotesi è supportata dal *primo cluster*, il quale evidenzia chiaramente l'esistenza di complementarità tra le due modalità di partecipazione, in quanto mette in luce l'associazione

---

<sup>12</sup> Indice DA\_Rel\_Ind\_1.

<sup>13</sup> Si tratta dell'indice *Iniziativa DA per coinvolgimento DIP in attività produttive* (vedere *legenda*)

<sup>14</sup> Indice DA\_DA\_vs\_DIP\_1.

<sup>15</sup> Rispettivamente indici RS\_DA\_vs\_DIP\_1, RS\_Rel\_Ind\_3.

<sup>16</sup> Indice DA\_Rel\_Ind\_1.

<sup>17</sup> Indice RS\_Rel\_Ind\_1.

<sup>18</sup> Indice RS\_RS\_vs\_DIP\_2.

<sup>19</sup> Indice RS\_RS\_vs\_DIP\_1.

<sup>21</sup> Occorre segnalare l'esistenza di due relazioni significative: una positiva tra *dimensione d'impresa e qualità delle relazioni industriali*; una seconda tra relazioni industriali e tipologia d'impresa, dalla quale emerge che le imprese appartenenti a gruppi siano caratterizzate da relazioni industriali di migliore qualità rispetto ad altre (da notare che tale risultato è senz'altro connesso alla dimensione d'impresa).

<sup>22</sup> Il metodo di raggruppamento utilizzato è detto del *vicino più lontano* o *complete linkage*, che evidenzia gruppi compatti al loro interno e quanto più possibile distinti tra di loro. Per i dettagli, vedi Antonioli, Pini (2004b).

tra variabili che catturano l'intensità del confronto della direzione sia con le rappresentanze sia con i dipendenti. Questo gruppo di variabili può essere definito della *complementarietà tra le forme di partecipazione*.

Il *secondo cluster*, definibile della *strutturazione del confronto*, mette in luce che in un contesto in cui è elevata la strutturazione del rapporto nella sfera delle relazioni industriali, maggiore è anche l'intensità del confronto tra dipendenti e rappresentanze. Tale risultato non costituisce di per sé conferma dell'ipotesi secondo cui si è in presenza di una complementarietà tra partecipazione diretta e indiretta, ma ne rappresenta un'indicazione implicita. Le variabili che appartengono a questo *cluster* derivano tutte dalle valutazioni espresse dalle rappresentanze.

Infine, appartenenti al *terzo cluster*, il quale può essere definito del *dissenso tra dipendenti e rappresentanze*, sono le variabili che catturano l'intensità della contestazione, mostrando che tali fenomeni tendono a isolarsi dai contesti in cui si ha una buona qualità delle relazioni industriali associata a un elevato confronto tra dipendenti e loro rappresentanze; inoltre, la presenza della variabile che evidenzia l'intensità della negoziazione informale può suggerire che in presenza di un contesto meno strutturato delle relazioni industriali fenomeni di dissenso dei dipendenti nei confronti delle rappresentanze siano più diffusi. L'isolamento di queste variabili dagli altri *cluster* sottolinea anche come i fenomeni di dissenso e contestazione si collochino comunque in ambito marginale nella sfera delle relazioni industriali.

In sintesi possiamo concludere che la *cluster analysis* supporta l'ipotesi di una relazione di complementarietà tra le due forme di partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali dell'impresa. Inoltre, si può affermare che laddove sussiste elevata intensità del confronto e buona strutturazione dello stesso tra rappresentanze e direzioni, più esteso appare anche il confronto tra dipendenti e rappresentanze e migliore la qualità dei rapporti tra i due soggetti, come mostra l'isolamento anche degli indici di contestazione dei dipendenti verso i propri rappresentanti in un *cluster* diverso da quelli in cui si accorpano le altre variabili.

Proseguendo l'analisi, come anticipato abbiamo isolato le variabili appartenenti a ciascuno dei tre precedenti *cluster* e le abbiamo unite a diverse variabili ascrivite che connotano le imprese. Le variabili del *cluster* della *complementarietà tra le forme di partecipazione* formano due gruppi con le caratteristiche delle imprese, mentre due variabili ascrivite rimangono isolate in un terzo gruppo (tab. 5.1).

Dal *primo cluster* emerge che una maggiore tendenza ad attuare forme di partecipazione sia diretta sia indiretta dei dipendenti si afferma in contesti a elevata sindacalizzazione, sufficientemente complessi da avvertire la necessità di trasferire all'esterno parte della complessità interna attraverso processi di esternalizzazione di attività accessorie, anche quando caratterizzati da una macrostruttura organizzativa gerarchica. Inoltre, a sottolineare le caratteristiche ora menzionate, appartengono al *cluster* la variabile che indica il ricorso ad attività di subfornitura commissionate ad altre imprese. È da notare che questo *cluster* non incorpora la dimensione dell'impresa e dell'unità locale, mentre è presente la quota di fatturato dell'impresa sui mercati esteri. In altri termini, la complementarietà tra le forme di partecipazione si esprime indipendentemente dalla dimensione dell'impresa o dell'unità locale.

Il *secondo cluster* accorpa gli indici dimensionali d'impresa e delle unità locali con la variabile di subfornitura per attività svolte per conto terzi e l'indice di partecipazione estera. Poiché la distribuzione di frequenza di tali indici mostra una chiarissima tendenza dei valori ad aggregarsi verso lo zero, possiamo affermare, senza sorpresa, che le piccole imprese sono quelle che ricorrono in minor misura allo strumento della subfornitura e presentano con minor frequenza partecipazioni proprietarie da parte di imprese multinazionali. La partecipazione estera sembra pertanto associata alla dimensione d'impresa in modo robusto. Da notare che la tipologia d'impresa, se privata o cooperativa, se appartenente a gruppi industriali o gruppi cooperativi, e l'indice di *governance* non sono associati a nessuna delle precedenti variabili, sia qui sia nelle successive due applicazioni dell'analisi dei gruppi<sup>23</sup>.

Il secondo esercizio ha permesso l'individuazione di quattro *cluster* utilizzando le variabili della *strutturazione del confronto* e le caratteristiche d'impresa, di cui due isolano solo variabili ascrivite (tab. 5.2).

Nel *primo cluster* sono presenti alcune variabili strutturali che indicano intensità e complessità gerarchica della macrostruttura d'impresa, ricorso alla esternalizzazione di attività accessorie e attività di produzione

---

<sup>23</sup> L'indice di tipologia d'impresa è costruito attribuendo i seguenti valori alle diverse tipologie: 1=gruppo industriale; 0,75=impresa privata; 0,50=gruppo cooperativo; 0,25=impresa cooperativa. Non vi sono imprese appartenenti a consorzi. L'indice di *governance* è costruito attribuendo i seguenti valori alle diverse forme di gestione: 0,33=proprietario/titolare; 0,66=*manager* e proprietario; 1=*manager*/dirigente aziendale.

commissionate a terzi. Altre variabili ascrittive si trovano nel *secondo cluster* che raggruppa indici dimensionali, la variabile di subfornitura per conto terzi e quella di partecipazione estera. Dagli accorpamenti di queste variabili e dalla distribuzione di frequenza dei loro valori possiamo desumere che al primo *cluster* appartengano imprese strutturalmente più complesse di quelle appartenenti al secondo, evidenziando inoltre un'associazione tra dimensione d'impresa in termini di addetti e macrostruttura gerarchica.

Dal *terzo cluster* formatosi possiamo inferire che una maggiore strutturazione del confronto direzione-rappresentanze e un più intenso scambio informativo tra dipendenti e rappresentanze sono presenti soprattutto nelle imprese a più elevata *union density* e con maggiore presenza sui mercati esteri. La strutturazione del confronto sembra perciò associata al tasso di sindacalizzazione, piuttosto che ad altre caratteristiche ascrittive d'impresa. Anche in questo caso non emerge una relazione con la dimensione dell'impresa o dell'unità locale, che non sembrano quindi influenzare il grado di strutturazione delle relazioni industriali. Per il quarto *cluster* vale quanto commentato in merito alla tab. 5.1 per il terzo *cluster*.

Le variabili del *cluster* definito del *dissenso tra dipendenti e rappresentanze* si accorpano con una notevole serie di variabili ascrittive, dando luogo a un *cluster* ampio e significativo (il secondo) e a due *cluster* più ascrittivi (primo e terzo) (tab. 5.3).

Dissenso e contestazione limitati unitamente a negoziazione informale poco diffusa, sono associati a elementi quali ridotte dimensioni d'impresa, scarso ricorso allo strumento della subfornitura, esternalizzazione di attività accessorie e ridotta presenza di partecipazione estera, che indicano contesti generalmente poco complessi. Prestando attenzione alla distribuzione delle variabili possiamo ipotizzare che minore contestazione e minori fenomeni di dissenso dei dipendenti verso le rappresentanze si abbiano in realtà poco complesse, ove le rappresentanze devono ricomporre un minor numero di interessi talvolta anche contrastanti. Da notare anche che il tasso di sindacalizzazione non rientra in tale *cluster*, confermando implicitamente che non è tanto la presenza di un sindacato con ampia adesione ad associarsi o meno a fenomeni di contestazione, quanto il ruolo che questo svolge anche mediante la negoziazione informale.

Inoltre, le variabili appartenenti al primo gruppo, anche in questo caso come in precedenza, suggeriscono che a esso appartengono quelle realtà produttive strutturalmente più complesse. In merito all'ultimo *cluster*, infine, vale quanto detto nei due casi precedenti.

### 3.2 Relazioni industriali, innovazioni e caratteristiche d'impresa

Con riferimento ai legami tra relazioni industriali e innovazioni, la *cluster analysis* condotta sulle variabili di innovazione, di relazioni industriali e partecipazione, oltre che su alcune caratteristiche ascrittive delle imprese, mette in luce alcune significative relazioni (tab. 6)<sup>24</sup>.

Nel *primo cluster* individuato si accorpano quattro indici: due di innovazioni non organizzative (nuove tecnologie e nuovi prodotti, innovazioni di processo, prodotto e qualità), due che indicano tipologia e forma di gestione d'impresa. Potremmo denominare questo gruppo come *cluster dell'innovazione tecnologica*. Ciò suggerisce un legame tra innovazioni tecnologiche, di prodotto e di processo con le imprese private o appartenenti a gruppi industriali, con gestione affidata a *manager* o dirigenti aziendali. Tali tipologie di impresa, in cui già si è attivata la separazione tra proprietà e gestione, sembrano le più attive in termini di innovazioni che non riguardano l'ambito organizzativo. Inoltre, si conferma in tale contesto una separazione tra le decisioni innovative in ambito strettamente tecnologico, da un lato, e quelle in ambito organizzativo. Queste ultime risultano invece strettamente connesse alla sfera delle relazioni industriali, come il *cluster* successivo evidenzia.

Il *secondo cluster* raggruppa infatti un ampio insieme di variabili. Insieme a tutti gli indici di partecipazione e di relazioni industriali appartenenti ai *cluster* definiti della *complementarietà tra le forme di partecipazione* e della *strutturazione del confronto*, si trovano variabili che indicano l'innovazione nell'organizzazione del lavoro sia di tipo *standard* sia con il coinvolgimento dei dipendenti, le proposte di innovazione provenienti dalla direzione, le pratiche di consultazione e delega nei confronti dei dipendenti (singoli o in *team*) attivate dalla direzione, il coinvolgimento dei dipendenti da parte della direzione in merito ad attività produttive, la presenza e/o introduzione di alcune *high-performance work practices* (*just in time*, circoli di qualità, lavoro di gruppo, rotazione delle mansioni, gestione qualità totale), l'intensità gerarchica dell'impresa, l'indice di esternalizzazione, il tasso di sindacalizzazione e la presenza sui mercati esteri. Si

---

<sup>24</sup> L'interpretazione dei gruppi fa riferimento al caso con *quattro cluster*, ma sono riportati anche i casi a *cinque* e a *sei*, in quanto non vi sono significativi mutamenti nei coefficienti delle distanze passando dall'uno all'altro dei tre raggruppamenti, quindi può risultare interessante osservare le disaggregazioni delle variabili aumentando il numero dei gruppi.

può desumere che in contesti altamente sindacalizzati, in cui si attuano più intensamente cambiamenti organizzativi e in cui si pone maggiore attenzione alla gestione delle risorse umane, sussistano migliori relazioni industriali e maggiore propensione alla partecipazione diretta e indiretta dei dipendenti ai processi decisionali dell'impresa, anche se si è in presenza di una strutturazione gerarchica verticale e se le proposte di cambiamenti tecno-organizzativi provengono soprattutto dalla direzione. La presenza di altre due variabili appartenenti al gruppo, gestione formalizzata delle risorse umane e innovazione nel controllo della qualità, suggeriscono una maggiore attenzione alle risorse umane laddove s'introducono innovazioni che necessitano di più elevate competenze e capacità da parte dei lavoratori. Potremmo definire tale gruppo come il *cluster dell'innovazione organizzativa in contesto partecipativo*. Da notare che, se si considera la struttura di raggruppamento a cinque *cluster*, le ultime due variabili citate si isolano dalle altre, mentre nel caso a sei gruppi anche le variabili di *strutturazione del confronto*, il tasso di sindacalizzazione e la presenza su mercati esteri formano un insieme a parte, lasciando desumere che l'elevata sindacalizzazione sia associata a un confronto formalizzato che necessita di una maggiore strutturazione.

Il *terzo cluster* accorpa le variabili appartenenti al gruppo definito del *dissenso tra dipendenti e rappresentanze*, gli indici dimensionali, quelli che identificano le proposte di cambiamento provenienti da soggetti diversi dalla direzione, l'indice di subfornitura per conto terzi e la variabile di partecipazione estera. L'interpretazione che si può dare a questi legami è la seguente: quanto più elevate (ridotte) sono le dimensioni d'impresa tanto maggiore (minore) è il ruolo svolto da soggetti diversi dalla direzione nel proporre cambiamenti; inoltre, in contesti dimensionali elevati (ridotti) sembrano più (meno) probabili fenomeni di contestazione, in quanto le rappresentanze sono chiamate a ricomporre una alta (bassa) eterogeneità di richieste e interessi dei dipendenti, potenzialmente contrastanti. Inoltre, associata alla piccola dimensione sta la variabile indicante la partecipazione estera, la cui distribuzione dei valori è fortemente spostata verso lo zero. Potremmo denominare questo gruppo, *cluster dell'innovazione di iniziativa non manageriale*.

Infine, l'ultimo gruppo accorpa la flessibilità/rigidità degli impianti e delle prestazioni lavorative con l'indice di attività di subfornitura commissionate a terzi. Questo *quarto cluster*, residuale, sembra descrivere quegli ambiti caratterizzati dalla necessità di ricorrere a specifiche forme di flessibilità produttiva, in presenza di alcune caratteristiche di flessibilità dell'attività di produzione.

In sintesi, possiamo concludere che sono i contesti in cui più intensa è la partecipazione dei dipendenti, sia diretta sia indiretta, a mostrare una maggiore propensione verso i cambiamenti organizzativi, anche laddove non si è attuato un appiattimento della struttura gerarchica e le proposte di innovazione provengono soprattutto dalla direzione. L'isolamento delle innovazioni tecnologiche e di prodotto o processo in un *cluster* distinto suggerisce che queste poco abbiano a che fare con la qualità delle relazioni industriali. Infine, sembra che la dimensione (dell'impresa e dell'unità locale) sia rilevante per le proposte innovative che provengono da soggetti diversi dalla direzione e, nell'ambito delle relazioni industriali, per i rapporti tra dipendenti e rappresentanze più che tra queste ultime e la direzione, in quanto all'aumentare della dimensione in termini di addetti aumenta l'eterogeneità dei loro interessi che richiedono ricomposizione da parte delle rappresentanze, processo che risulta più difficile originando in tal modo anche fenomeni di dissenso.

#### 4. Conclusioni

La precedente analisi dei rapporti tra le parti sociali attraverso le lenti della partecipazione diretta dei dipendenti e della partecipazione indiretta, mediante i rappresentanti sindacali, all'organizzazione e gestione dell'impresa, offre interessanti risultati. Anzitutto, prendendo in considerazione le modalità 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 concernono 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 sui 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 le rappresentanze (mediante la contrattazione integrativa di secondo livello), quindi sono quelli su cui le parti si trovano più spesso a confronto. In tale contesto, le direzioni possono mostrare una certa difficoltà nel prendere in considerazione temi diversi e realizzare su questi un coinvolgimento dei dipendenti.

È essenziale comunque specificare che sia per le direzioni sia 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, le quali possono giustificare la cautela a innovare: si evidenzia che la transizione da un'economia conflittuale a una partecipativa richiede tempo, necessitando di conoscenze specifiche e capacità di generare e implementare soluzioni organizzative innovative per rispondere alle esigenze che emergono dall'adozione di un nuovo modello di relazioni industriali (Rubinstein, 2001). 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* di rappresentanti con delega a trattare con i datori di lavoro. Diviene così auspicabile, secondo alcune analisi, 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 sia della estensione delle procedure negoziali a livello aziendale. Tale percorso dovrebbe anche modificare i pesi della struttura rappresentativa, dando maggiore autonomia e efficacia alle rappresentanze territoriali e alle Rsu stesse, riconfigurando le relazioni con gli organismi sindacali regionali e nazionali (Geary, Roche, 2003).

Un ulteriore risultato<sup>25</sup> riguarda il comportamento tenuto dalla direzione nei confronti dei dipendenti che a essa si rivolgono per trovare soluzione a problemi di carattere contrattuale (carriera, orario, ferie, problemi familiari ecc.). Emerge, infatti, che le direzioni tendono a coinvolgere le rappresentanze qualora le richieste vengano poste dalle fasce operaie, mentre per quadri e impiegati i problemi trovano soluzione generalmente con un confronto diretto 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, elementi «spendibili» 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).

Nonostante il precedente risultato possa far pensare a un processo di marginalizzazione delle rappresentanze in certi ambiti, l'analisi dei dati, in contesti sia univariati (analisi delle correlazioni) sia multivariati (*cluster analysis*), 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; Lundvall, Nielsen, 2003) ed è, perciò, importante sottolineare che in imprese innovative e dinamiche «mentre la partecipazione diretta può essere appropriata come una sorta di fondamento comune, la necessità della forma indiretta può emergere quando i cambiamenti organizzativi diventano più ambiziosi e complessi. La tesi è che le due forme di partecipazione non sono tra loro sostituite ma procedono assieme» (Lundvall, Nielsen, 2003, pp. 22-23, n.t.).

Infine, un ultimo risultato, collegato al precedente, è rappresentato dal sistema di relazioni industriali nel suo complesso e dai legami tra questo e caratteristiche ascrivite e comportamentali delle imprese. In particolare, poiché emergono relazioni statisticamente significative tra relazioni industriali, da un lato, e dimensione, tipologia, 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. L'*analisi cluster* ha confermato queste conclusioni, indicando anche che:

---

<sup>25</sup> Oltre a quanto riportato in questa sede, l'analisi dei dati evidenzia una coincidenza tra l'aumento nella frequenza con cui dipendenti appartenenti alla categoria degli operai specializzati vanno a discutere direttamente in direzione temi di carattere contrattuale e 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. Per dettagli, vedi Pini (a cura di) (2004).

- a) fenomeni di dissenso e contestazione tra dipendenti e rappresentanze sono direttamente associati alla dimensione d'impresa;
- b) innovazioni di carattere organizzativo sono associate a entrambe le forme di partecipazione dei dipendenti, diretta e indiretta, sottolineando ancora una volta la necessità sia di buone relazioni industriali sia di coinvolgimento diretto dei dipendenti nel momento in cui s'implementano nuove pratiche organizzative;
- c) tassi elevati di sindacalizzazione si coniugano con modalità strutturate di confronto tra direzione e rappresentanze e qualità delle relazioni industriali.

D'altronde, gli stessi inviti al dialogo sociale, espressi soprattutto a livello europeo (Commissione Europea, 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 concorrenziali.

### **Legenda**

Vengono qui riportate le variabili impiegate nell'analisi fattoriale, con l'indicazione di loro denominazione e natura; le variabili sono tutte espresse sotto forma di indice nell'intervallo 0-1, con l'eccezione delle variabili di *performance* economica che sono espresse in valori assoluti.

#### **1. Variabili di innovazione**

(fonte: questionario DA)

*Nuove tecnologie e nuovi prodotti (INNO 2)*. Fornisce una misura dell'intensità di introduzione di nuove tecnologie e nuovi prodotti.

*Innovazione di processo, prodotto e qualità (INNO TPQ)*. Sintetizza l'intensità dell'innovazione su più fronti: processo, prodotto, qualità.

*Innovazioni organizzazione del lavoro standard*. Modificazioni nel sistema degli orari lavoro; Cambiamenti nell'organizzazione del lavoro in senso lato; Istituzione di lavoro di gruppo nella produzione; Progetti di qualità totale; Rotazione delle mansioni.

*Innovazioni organizzazione del lavoro con coinvolgimento dei dipendenti*. Istituzione di lavoro di gruppo nella produzione; Rotazione delle mansioni; Maggiore autonomia di gruppo e/o di singoli dipendenti per soluzione dei problemi; Modalità strutturate di suggerimenti dei dipendenti sull'organizzazione del lavoro; Modalità strutturate di suggerimenti dei dipendenti sulla qualità; Formazione continua connessa alle nuove esigenze organizzative dell'impresa; Definizione di obiettivi per gruppi di lavoro e/o individuali per i dipendenti.

*Proposte di innovazione da parte della direzione*. Qualsiasi innovazione sopra prevista suggerita e realizzata dalla direzione aziendale.

*Proposte di innovazioni da parte delle rappresentanze*. Qualsiasi innovazione sopra prevista suggerita e realizzata dalle rappresentanze.

*Proposte di innovazioni da parte delle commissioni congiunte*. Qualsiasi innovazione sopra prevista suggerita e realizzata dalle commissioni congiunte.

*Proposte di innovazioni da parte dei dipendenti*. Qualsiasi innovazione sopra prevista suggerita e realizzata dai dipendenti.

*Proposte di innovazioni da parte di dipendenti, rappresentanze e commissioni congiunte*. Qualsiasi innovazione sopra prevista suggerita da soggetti diversi dalla direzione aziendale.

*Formalizzazione della gestione delle risorse umane*. Indice basato sulla presenza di divisioni formalizzate per la gestione delle risorse umane all'interno dell'impresa.

*Pratiche organizzative innovative (best work practices)*. Presenza delle seguenti pratiche lavorative: Produzione in gruppi di lavoro; Circoli di qualità; *Just-in-Time*; Rotazione delle mansioni; Gestione della Qualità Totale; si tiene conto anche della quota di lavoratori coinvolti in ciascuna delle pratiche di lavoro indicate, in media sulle varie pratiche.

*Modalità di partecipazione diretta*. Modalità di consultazione dei e di delega ai dipendenti nello svolgimento dell'attività lavorativa.

*Controllo qualità.* Presenza delle seguenti modalità di controllo della qualità: Procedure previste per ottenere e mantenere la *certificazione di qualità*; Registrazione degli sbagli/reclami; Indagini di soddisfazione del cliente; Procedure routinarie sulla qualità.

*Soggetti coinvolti nel controllo della qualità.* Soggetti che intervengono nelle procedure di controllo della qualità: Qualità controllata dalla linea gerarchica; Qualità controllata da ispettori appartenenti a un'unità/sezione separata; Qualità controllata individualmente dai dipendenti ai diversi livelli; Qualità controllata attraverso enti/personale esterno.

*Iniziativa DA per coinvolgimento DIP in attività produttive.* Indica se vi sono modalità strutturate all'interno dell'impresa per il coinvolgimento dei dipendenti con iniziative da parte della direzione.

*Consultazione dipendenti e delega decisionale.* Tale indice accorpa risposte provenienti da diverse sezioni del questionario somministrato alle direzioni, ma aventi come denominatore comune la partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali sia attraverso forme di consultazione (individuale o di gruppo) sia attraverso lo strumento della delega (individuale o di gruppo).

## **2. Variabili di relazioni industriali**

(fonte: questionario DA e questionario RS)

La presenza di specifiche modalità di confronto (non coinvolgimento, informazione, consultazione, negoziazione) tra le parti sociali (direzione, dipendenti, rappresentanze) è colta con riferimento ai seguenti temi, salvo ove indicato diversamente: Produzione; Qualità; Occupazione; Aspetti finanziari; Evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative sviluppi futuri; Processi di esternalizzazione e subfornitura; Nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto; Retribuzioni; Sistemi di incentivi collettivi; Sistemi di incentivi individuali; Rapporti di lavoro; Organizzazione del lavoro e orario; Mansioni e qualifiche; Processi di riorganizzazione/ristrutturazione; Pianificazione delle assunzioni e selezione del personale; Sospensione e cessazione dei rapporti di lavoro; Formazione; Servizi ai dipendenti; Salute e sicurezza sul luogo di lavoro; Pari opportunità; Previdenza integrativa; Disciplina aziendale.

*Comportamento DA vs. DIP: prospettiva della DA (denominazione sintetica DA\_DA\_vs\_DIP\_1).* Specifiche modalità di comportamento assunto dalla direzione nei confronti dei dipendenti (Consulta; Informa; Non Coinvolge) sui temi sopra indicati, secondo il punto di vista della direzione.

*Comportamento DA vs. DIP: prospettiva delle RS (denominazione sintetica RS\_DA\_vs\_DIP\_1).* Specifiche modalità di comportamento assunto dalla direzione nei confronti dei dipendenti (Consulta; Informa; Non Coinvolge) sui temi sopra indicati, secondo il punto di vista delle rappresentanze.

*Comportamento DA vs. RS: prospettiva della DA (denominazione sintetica DA\_Rel\_Ind\_1).* Specifiche modalità di comportamento assunto dalla direzione nei confronti delle rappresentanze sindacali (Negozia; Consulta; Informa; Non Coinvolge) sui temi sopra indicati, secondo il punto di vista della direzione.

*Comportamento DA vs. RS: prospettiva delle RS (denominazione sintetica RS\_Rel\_Ind\_3).* Specifiche modalità di comportamento assunto dalla direzione nei confronti delle rappresentanze sindacali (Negozia; Consulta; Informa; Non Coinvolge) sui temi sopra indicati, secondo il punto di vista delle rappresentanze.

*Incontri tra DA e RS: prospettiva delle RS (denominazione sintetica RS\_Rel\_Ind\_2).* Misura l'intensità degli incontri tra direzione e rappresentanze.

*Consultazione e comunicazione tra RS e DIP prospettiva delle RS (denominazione sintetica RS\_RS\_vs\_DIP\_1).* Misura l'intensità del confronto tra rappresentanze e dipendenti.

*Intensità della negoziazione informale: prospettiva delle RS (denominazione sintetica RS\_Rel\_Ind\_4).* Negoziazione informale tra direzione e rappresentanze sindacali sui temi sopra indicati, secondo il punto di vista delle rappresentanze.

*Strutturazione del confronto tra DA e RS: prospettiva delle RS (denominazione sintetica RS\_Rel\_Ind\_1).* Indica il grado di strutturazione del confronto tra direzioni e rappresentanze sulla base di: Frequenza incontri formali; Presenza di incontri a cadenza fissa; Presenza di accordi formali che stabiliscano prassi di informazione, consultazione, verifica congiunta; Informazioni alle rappresentanze sindacali sulla situazione economica e di mercato e sulle prospettive di sviluppo e occupazionali dell'impresa; Presenza di commissioni strutturate formate da rappresentanti dell'impresa e rappresentanti dei dipendenti preposte alla consultazione e/o alla negoziazione, secondo il punto di vista delle rappresentanze.

*Comportamento RS vs. DIP: prospettiva delle RS (denominazione sintetica RS\_RS\_vs\_DIP\_2).* Specifiche modalità di comportamento assunto dalle rappresentanze nei confronti dei dipendenti (Consulta; Informa; Non Coinvolge) sui temi sopra indicati e su ulteriori tematiche generali: Ccnl; Riforma delle pensioni;

Politica economica governativa; Congressi sindacali di categoria, secondo il punto di vista delle rappresentanze.

*Contestazione DIP vs. RS: prospettiva delle RS (denominazione sintetica RS\_DIP\_vs\_RS\_2).* Presenza e modalità di contestazione dei dipendenti nei confronti delle rappresentanze sui temi sopra elencati e su ulteriori tematiche generali: Ccnl; Riforma delle pensioni; Politica economica governativa; Congressi sindacali di categoria; Punto di vista delle rappresentanze, secondo il punto di vista delle rappresentanze.

*Strutturazione del dissenso DIP vs. RS: prospettiva delle RS (denominazione sintetica RS\_DIP\_vs\_RS\_1).* Presenza di fenomeni di dissenso dei dipendenti nei confronti delle rappresentanze.

*Tasso di sindacalizzazione (unità locale).* Indice costruito sulla base del rapporto tra dipendenti iscritti alle diverse organizzazioni sindacali e il totale dei dipendenti delle unità locali situate nella provincia di Reggio Emilia.

### **3. Variabili ascrittive e strutturali dell'impresa**

(fonte: questionario DA)

*Indice dimensione impresa.* Misura la dimensione d'impresa in termini di numero di dipendenti.

*Indice dimensione unità locale.* Misura la dimensione dell'unità locale in termini di numero di dipendenti.

*Tipologia d'impresa.* Le imprese sono distinte in: Impresa privata; Impresa cooperativa; Appartenente a gruppo industriale; Appartenente a gruppo cooperativo.

*Gestione impresa.* Sono distinte tre tipologie gestionali che presentano differenti gradi di separazione tra proprietà e controllo: Proprietario/i – Titolare/i; *Manager* e proprietario/i; *Manager* – Dirigente aziendale.

*Quota fatturato estero.* Quota del fatturato complessivo dell'impresa realizzato su mercati esteri.

*Partecipazione di società estera.* Partecipazione al capitale dell'impresa da parte di società estera.

*Flessibilità/rigidità prestazioni lavorative.* Indice di flessibilità delle prestazioni di lavoro nell'attività produttiva.

*Flessibilità/rigidità impianti.* Indice di flessibilità degli impianti produttivi.

*Esternalizzazione attività accessorie.* Esternalizzazioni delle seguenti attività effettuate dall'impresa: Gestione magazzino; Movimentazione; Distribuzione; Pulizie; Manutenzione fabbricati; Manutenzione macchine: CED (Centro Elaborazione Dati); Commerciale; Progettazione; Ricerca e Sviluppo; Amministrazione del personale; Gestione del personale; Monitoraggio e controllo della qualità.

*Subfornitura (attività di produzione svolte per conto terzi).* Attività di subfornitura svolte dall'impresa per conto terzi effettuate sia all'interno sia all'esterno dell'impresa.

*Subfornitura (attività di produzione commissionate a terzi).* Attività di subfornitura commissionate a terzi da parte dell'impresa effettuate sia all'interno sia all'esterno dell'impresa.

*Livelli gerarchici della macrostruttura.* Numero dei livelli gerarchici per le varie divisioni della macrostruttura aziendale.

*Intensità gerarchica della macrostruttura (livelli gerarchici/divisioni).* Rapporto tra numero di livelli gerarchici e numero di funzioni formalizzate dell'impresa.

*Andamento struttura gerarchica (rafforzamento).* Tendenza della macro-struttura organizzativa dell'impresa per funzioni formalizzate e livelli gerarchici nel triennio 1998-2001, secondo le modalità: aumentata, invariata, diminuita.

## Bibliografia

- Antonioli D., Mazzanti M., Pini P., Tortia E. (2004), *Adoption of Techno-Organizational Innovations, and Industrial Relations in Manufacturing Firms: An Analysis for a Local Industrial System*, in *Economia Politica*, vol. XXI, n. 1, pp. 11-52.
- Antonioli D., Pini P. (2004a), *Dinamiche innovative e performance d'impresa: analisi cluster per un sistema industriale locale*, in *Istituzioni e Sviluppo Economico*, vol. 2, n. 1, pp. 65-104.
- Antonioli D., Pini P. (2004b), *Coinvolgimento e partecipazione all'impresa di dipendenti e loro rappresentanze*, in Pini P. (a cura di) (2004), cap. 6.
- Appelbaum E., Hunter L. W. (2003), *Union Participation in Strategic Decisions of Corporations*, working paper n. 9590, Cambridge (MA), National Bureau of Economic Research.
- Batt R. (2004), *Who Benefits from Teams? Comparing Workers, Supervisors, and Managers*, in *Industrial Relations*, vol. 47, n. 1, pp. 183-212.
- Commissione Europea (2002a), *Il dialogo sociale europeo, forza di modernizzazione e cambiamento*, COM-2002-341, Bruxelles, Commissione Europea.
- Commissione Europea (2002b), *Quadro per la promozione della partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti*, COM-2002-364, Bruxelles, Commissione Europea.
- Coriat B. (2002), *Employee Participation and Organisational Change in European Firms. Evidence from a Comparative Overview of Ten EU Countries*, Paris, CEPN-HDE, CNRS Research Units 7115, University Paris 13, gennaio, mimeo.
- Delbridge R., Whitfield K. (2001), *Employee Perceptions of Job Influence and Organizational Participation*, in *Industrial Relations*, vol. 40, n. 3, pp. 472-489.
- European Commission (1997), *Green Paper. Partnership for a New Organisation of Work*, Bruxelles, European Commission.
- Geary J.F., Roche W.K. (2003), *Workplace Partnership and the Displaced Activist Thesis*, in *Industrial Relations Journal*, vol. 34, n. 1, pp. 32-51.
- Godard J. (2001), *Beyond the High Performance Paradigm? An Analysis of Variation in Canadian Managerial Perceptions of Reform Programme Effectiveness*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 39, n. 1, pp. 25-52.
- Kelly J. (2004), *Social Partnership Agreements in Britain: Labor Cooperation and Compliance*, in *Industrial Relations*, vol. 43, n. 1, pp. 267-292.
- Lundvall B.Å., Nielsen P. (2003), *Innovation, Learning Organisation, and Industrial Relations*, DRUID working paper n.03-07, Copenhagen, Danish Research Unit for Industrial Dynamics.
- Marks A., Findlay P., Hine J., McKinlay A., Thompson P. (1998), *The Politics of Partnership? Innovation in Employment Relations in the Scottish Spirits Industry*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 36, n. 2, pp. 209-226.
- Mazzanti M., Pini P., Tortia E. (2004), *Organisational Innovations, Human Resources and Industrial Relations. An Enquiry on the Food Sector in Emilia-Romagna*, in *Rivista di Politica Economica*, vol. XCIV, n. 1-2, pp. 197-242.
- Metcalf D. (2002), *Unions and Productivity, Financial Performance and Investment: International Evidence*, Londra, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, working paper n. 539, Lse-Cep.
- Michie J., Sheehan M. (1999), *No Innovation without Representation? An Analysis of Participation, Representation, R&D and Innovation*, Londra, Department of Management, Birkbeck College, mimeo
- Mizrahi S. (2002), *Workers' Participation in Decision Making Processes and Firm Stability*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 40, n. 4, pp. 689-707.
- Pini P. (2005), *Dinamiche innovative, partecipazione e risultati d'impresa in un sistema locale di produzione*, in *Economia Politica*, vol. XXII, n. 1, pp. 3-23.
- Pini P. (a cura di) (2004), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*, Milano, Franco Angeli.
- Pini P., Santangelo G. (2005), *Innovation Types and Labour Organizational Practices: A Comparison for Foreign and Domestic Firms in the Reggio Emilia Industrial District*, in *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 14, n. 4, pp. 251-276.
- Poole M., Lansbury R., Wailes N. (2001), *A Comparative Analysis of Developments in Industrial Democracy*, in *Industrial Relations*, vol. 40, n. 3, pp. 490-525.

- Rubinstein S.A. (2001), *A Different Kind of Union: Balancing Co-Management and Representation*, in *Industrial Relations*, vol. 40, n. 2, pp. 163-203.
- Sisson K. (2000), *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation*, Dublin, European Foundations for the Improvement of Living and Working Conditions.

Tab.1: Relazioni tra direzione, dipendenti e rappresentanze, la prospettiva delle direzioni

<i>Indagini sul clima aziendale e motivazionale</i>	% imprese
Nessuna indagine è stata condotta dal 1998	82,41
Sono state condotte indagini, i cui risultati non sono stati resi disponibili ai dipendenti	10,55
Sono state condotte indagini, i cui risultati sono stati resi disponibili ai dipendenti	7,04
<i>Commissioni strutturate formate da rappresentanti della direzione e dei dipendenti</i>	
Per la consultazione	53,11
Per la negoziazione	43,50
<i>Partecipazione formale dei dipendenti e/o loro rappresentanti in organismi decisionali</i>	
Partecipazione strutturata o comunque su invito della direzione	10,05
<i>Iniziative di coinvolgimento della direzione nei confronti dei dipendenti</i>	
1. Non assume alcuna iniziativa	6,03
2. Iniziative di tipo gerarchico su singoli individui	33,17
3. Iniziative di tipo gerarchico su gruppi di lavoratori	27,64
4. Sollecita incontri di gruppo tra lavoratori volti alla soluzione dei problemi	38,19
5. Organizza incontri tra lavoratori e direzione volti alla soluzione dei problemi	54,77
6. Partecipazione ad organismi dell'impresa ove è richiesta la segretezza delle informazioni	6,03
7. Si confronta con le proposte avanzate dai lavoratori volte alla soluzione dei problemi	40,70
<i>Indici sintetici delle iniziative di coinvolgimento dei dipendenti</i>	
Indice di coinvolgimento dei dipendenti da parte della direzione (quantitativo) (0-1)	0,334
Indice di coinvolgimento dei dipendenti da parte della direzione (qualitativo) (0-1)	0,334

Tab.2: Modalità di confronto tra direzione e rappresentanze, la prospettiva delle rappresentanze

<i>Frequenza degli incontri tra DA e RS</i>	% imprese
Mai	1,10
Una volta all'anno	10,50
Due volte all'anno	24,86
Quattro volte all'anno	39,23
Una volta al mese	16,57
Più di una volta al mese	7,73
<i>Incontri a cadenza fissa</i>	
No	50,83
Si, in seguito ad accordi	39,78
Si, per prassi consolidata	9,39
<i>Accordi formali su prassi di informazione, consultazione e verifica congiunta</i>	
Presenti	61,88
<i>Informazioni alla RS su situazione economica e di mercato e prospettive di sviluppo e occupazionali dell'impresa</i>	
Nessuna informazione	12,15
In misura inferiore al previsto	18,23
Come previsto dalla prima parte dei contratti nazionali e/o aziendali	56,91
In misura superiore al previsto	12,71
<i>Commissioni strutturate con rappresentanti di RS e DA</i>	
Per la consultazione	51,93
Per la negoziazione	41,99
Non esistono	48,07
<i>Contrattazione informale</i>	
Presente	42,54
<i>Indice sintetici (0-1)</i>	
Grado di strutturazione del confronto tra DA e RS (RS_Rel_Ind_1)	0,565
Incontri/temi tra DA e RS (RS_Rel_Ind_2)	0,361
Indice sintetico comportamento/temi DA vs. RS (RS_Rel_Ind_3)	0,312
Contrattazione informale/temi tra DA e RS (RS_Rel_Ind_4)	0,133
Contrattazione informale/temi tra DA e RS (RS_Rel_Ind_4bis)	0,312

Tab.3: Temi e materie di confronto direzione, dipendenti, rappresentanze (indici)

Temi	Valutazione delle direzioni		Valutazione delle rappresentanze				
	Comportamento DA vs. DIP (0-2)	Comportamento DA vs. RS (0-3)	Comportamento RS vs. DIP (0-2)	Contestazione DA vs. RS (0-1)	DA vs. RS: incontri formali (0-1)	Comportamento DA vs. RS (0-3)	Negoziazione informale tra DA e RS (0-1)
1. Produzione	0,949	0,977	0,989	0,227	0,672	1,117	0,649
2. Qualità	1,126	0,841	0,961	0,160	0,567	1,028	0,558
3. Occupazione	0,535	1,011	0,801	0,213	0,456	0,922	0,390
4. Aspetti finanziari	0,232	0,369	0,519	0,053	0,233	0,439	0,156
5. Evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative sviluppo	0,515	0,591	0,569	0,040	0,317	0,506	0,221
6. Processi di esternalizzazione e subfornitura	0,364	0,432	0,428	0,120	0,128	0,311	0,091
7. Nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto	0,737	0,443	0,547	0,040	0,267	0,589	0,182
8. Retribuzioni	0,621	1,318	1,271	0,453	0,533	1,517	0,325
9. Sistemi di incentivi collettivi	0,848	2,170	1,331	0,360	0,611	1,944	0,429
10. Sistemi di incentivi individuali	0,828	0,415	0,497	0,147	0,111	0,428	0,104
11. Rapporti di lavoro	0,768	1,006	0,989	0,227	0,406	0,922	0,351
12. Organizzazione del lavoro e orari	1,146	1,818	1,326	0,533	0,700	1,817	0,636
13. Mansioni e qualifiche	0,909	1,250	1,116	0,520	0,494	1,522	0,377
14. Processi di riorganizzazione/ristrutturazione	0,843	1,233	0,834	0,213	0,394	0,944	0,338
15. Pianificazione delle assunzioni, selezione del personale	0,263	0,335	0,287	0,093	0,111	0,372	0,105
16. Sospensione e cessazione del rapporto di lavoro	0,449	0,756	0,575	0,067	0,122	0,700	0,143
17. Formazione	1,040	0,977	0,718	0,107	0,328	0,794	0,377
18. Servizi ai dipendenti	0,828	1,182	0,823	0,120	0,189	0,878	0,260
19. Salute e sicurezza sul luogo di lavoro	1,258	1,665	1,304	0,307	0,722	1,622	0,558
20. Pari opportunità	0,480	0,761	0,718	0,013	0,122	0,539	0,130
21. Previdenza integrativa	0,747	0,932	0,972	0,053	0,161	0,656	0,104
22. Disciplina aziendale	0,939	1,142	0,912	0,200	0,350	1,039	0,377
Totale (indice sintetico 0-1)	0,357	0,313	0,443	0,080	0,361	0,312	0,312

Tab.4: Variabili di relazioni industriali e loro appartenenza ai cluster

Variabili	3 cluster
Comportamento DA vs. DIP (DA)	1
Comportamento DA vs. RS (DA)	1
Comportamento DA vs. DIP (RS)	1
Incontri tra DA e RS (RS)	1
Comportamento DA vs. RS (RS)	1
Strutturazione del confronto tra DA e RS (RS)	2
Consultazione e comunicazione tra RS e DIP (RS)	2
Comportamento RS vs. DIP (RS)	2
Intensità della negoziazione informale (RS)	3
Strutturazione del dissenso DIP vs. RS (RS)	3
Contestazione DIP vs. RS (RS)	3

Tab.5.1: Cluster delle complementarità

Variabili	3 cluster
Comportamento DA vs. DIP (DA)	1
Comportamento DA vs. RS (DA)	1
Comportamento DA vs. DIP (RS)	1
Incontri tra DA e RS (RS)	1
Comportamento DA vs. RS (RS)	1
Intensità gerarchica della macrostruttura (livelli gerarchici / divisioni)	1
Livelli gerarchici della macrostruttura	1
Andamento struttura gerarchica (rafforzamento)	1
Quota fatturato estero	1
Esternalizzazione attività accessorie	1
Subfornitura (attività di produzione commissionate a terzi)	1
Tasso di sindacalizzazione (unità locale)	1
Indice dimensione impresa	2
Indice dimensione unità locale	2
Subfornitura (attività di produzione svolte per conto terzi)	2
Partecipazione di società estera	2
Tipologia d'impresa	3
Gestione impresa	3

Tab.5.2: Cluster della strutturazione del confronto

Variabili	4 cluster
Intensità gerarchica della macrostruttura (livelli gerarchici / divisioni)	1
Livelli gerarchici della macrostruttura	1
Andamento struttura gerarchica (rafforzamento)	1
Esternalizzazione attività accessorie	1
Subfornitura (attività di produzione commissionate a terzi)	1
Indice dimensione impresa	2
Indice dimensione unità locale	2
Subfornitura (attività di produzione svolte per conto terzi)	2
Partecipazione di società estera	2
Quota fatturato estero	3
Tasso di sindacalizzazione (unità locale)	3
Strutturazione del confronto tra Da e RS (RS)	3
Consultazione e comunicazione RS vs. DIP (RS)	3
Comportamento RS vs. DIP (RS)	3
Tipologia d'impresa	4
Gestione impresa	4

Tab.5.3: Cluster del dissenso

Variabili	3 cluster
Intensità gerarchica della macrostruttura (livelli gerarchici / divisioni)	1
Livelli gerarchici della macrostruttura	1
Andamento struttura gerarchica (rafforzamento)	1
Quota fatturato estero	1
Subfornitura (attività di produzione commissionate a terzi)	1
Tasso di sindacalizzazione (unità locale)	1
Indice dimensione impresa	2
Indice dimensione unità locale	2
Esternalizzazione attività accessorie	2
Subfornitura (attività di produzione svolte per conto terzi)	2
Partecipazione di società estera	2
Intensità della negoziazione informale (RS)	2
Strutturazione del dissenso DIP vs. RS (RS)	2
Contestazione DIP vs. RS (RS)	2
Tipologia d'impresa	3
Gestione impresa	3

Tab.6: Relazioni industriali, innovazioni e caratteristiche d'impresa

Variabili	Clusters		
	4	5	6
Nuove tecnologie e nuovi prodotti	1	1	1
Innovazioni di processo, prodotto e qualità	1	1	1
Tipologia d'impresa	1	1	1
Gestione impresa	1	1	1
Innovazioni organizzazione del lavoro standard	2	2	2
Innovazioni organizzazione del lavoro con coinvolgimento dipendenti	2	2	2
Proposte di innovazioni da parte della direzione	2	2	2
Soggetti coinvolti nel controllo della qualità	2	2	2
Pratiche organizzative innovative ( <i>best work practices</i> )	2	2	2
Intensità gerarchica della macrostruttura (livelli gerarchici / divisioni)	2	2	2
Livelli gerarchici della macrostruttura	2	2	2
Andamento struttura gerarchica (rafforzamento)	2	2	2
Comportamento DA vs. DIP (DA)	2	2	2
Iniziativa DA per coinvolgimento DIP in attività produttive	2	2	2
Comportamento DA vs. DIP (RS)	2	2	2
Incontri tra DA e RS (RS)	2	2	2
Comportamento DA vs. RS (RS)	2	2	2
Consultazione dipendenti e delega decisionale	2	2	2
Esternalizzazione attività accessorie	2	2	2
Comportamento DA vs. RS (DA)	2	2	6
Strutturazione del confronto tra DA e RS (RS)	2	2	6
Consultazione e comunicazione RS vs. DIP (RS)	2	2	6
Comportamento RS vs. DIP (RS)	2	2	6
Quota fatturato estero	2	2	6
Tasso di sindacalizzazione (unità locale)	2	2	6
Controllo qualità	2	4	4
Formalizzazione della gestione delle risorse umane	2	4	4
Proposte di innovazioni da parte delle rappresentanze	3	3	3
Proposte di innovazioni da parte delle commissioni congiunte	3	3	3
Proposte di innovazioni da parte dei dipendenti	3	3	3
Proposte di innovazione da parte di dipendenti, rappresentanze e commissioni congiunte	3	3	3
Intensità della negoziazione informale (RS)	3	3	3
Strutturazione del dissenso DIP vs. RS (RS)	3	3	3
Contestazione DIP vs. RS (RS)	3	3	3
Indice dimensione impresa	3	3	3
Indice dimensione unità locale	3	3	3
Subfornitura (attività di produzione svolte per conto terzi)	3	3	3
Partecipazione di società estera	3	3	3
Flessibilità/rigidità impianti	4	5	5
Flessibilità/rigidità delle prestazioni lavorative	4	5	5
Subfornitura (attività di produzione commissionate a terzi)	4	5	5