

## Linee guida sulla Partecipazione

Le parti nel condividere lo sviluppo della partecipazione hanno voluto dare indicazioni per la promozione di percorsi che possano coinvolgere le organizzazioni firmatarie del CCNL, i lavoratori e le aziende, offrendo spunti per la sperimentazione di progetti comuni.

Le linee guida sulla partecipazione rappresentano un contributo per caratterizzare e orientare le dinamiche partecipative, per individuare gli elementi chiave di un percorso valorizzando i riferimenti culturali, le aspettative e gli obiettivi generali, per delineare concretamente percorsi e pratiche attuative.

### Che cosa è la partecipazione

La partecipazione nell'impresa riguarda quell'insieme di attività organizzative, culturali, formative e professionali che si declinano in molteplici forme:

- **La partecipazione indiretta:** definisce le modalità della consultazione congiunta fra le parti sociali, le procedure di co-determinazione e orientamento, di contrattazione collettiva, di concertazione.
- **La partecipazione diretta** definisce le modalità di consultazione del dipendente nella progettazione del sistema di produzione e organizzazione dell'impresa e delega poteri decisionali.
- **La partecipazione economica** il cui fondamento è la retribuzione si realizza attraverso la definizione di obiettivi condivisi.

### La partecipazione indiretta - le rappresentanze

Al fine di preparare un terreno favorevole allo sviluppo della partecipazione si evidenziano le forme attuative della partecipazione indiretta che si attivano con modalità dedicate allo sviluppo della conoscenza, della gestione condivisa dei processi organizzativi e strategici, preludio alle forme di partecipazione diretta:

- l'esistenza di procedure formali, relative alla qualità dell'informazione sui processi di sviluppo, di consultazione sulle scelte;
- l'esistenza di organismi congiunti tra le parti sociali;
- l'esistenza di organismi congiunti tra le parti sociali dotati di potere di regolazione e risoluzione delle controversie collettive;
- l'esistenza di meccanismi generali collettivi, concordati e misurabili di remunerazione per obiettivi.

### La partecipazione diretta - i lavoratori

La **partecipazione all'innovazione** è basata sull'organizzazione del lavoro, sulla valorizzazione delle competenze, sullo sviluppo relazionale tra le persone e il gruppo di lavoro, detta anche partecipazione organizzativa.

La partecipazione organizzativa valorizza e rafforza il benessere del lavoratore e dell'imprenditore come fattori essenziali di un gioco a somma positiva. La partecipazione organizzativa è un ambito di analisi e di proposta operativa.

IL **PRIMO PASSO** verso la partecipazione organizzativa: **sensibilizzare e condividere il progetto partecipativo**; si evidenzia l'esigenza di condividere il progetto di cambiamento che si intende promuovere fornendo a tutti i partecipanti le informazioni necessarie per comprenderne la portata, la valenza e le finalità. Questo primo passo si realizza nella dimensione delle relazioni industriali.

IL **SECONDO PASSO** verso la partecipazione organizzativa: **prepararsi alla partecipazione**; una attività finalizzata allo sviluppo di un sistema di aspettative da mettere a confronto con i partecipanti. Tali aspettative dovranno prendere in considerazione i caratteri che la partecipazione assumerà, i rischi e i fattori di successo che si ritengono connessi a quel tipo di partecipazione, sviluppando un'analisi di fattibilità.

IL **TERZO PASSO** verso la partecipazione organizzativa: **la costruzione operativa del progetto**; è la dimensione nella quale si attiva un significativo percorso di apprendimento organizzativo all'interno del quale si pongono le basi per lo sviluppo del progetto attraverso l'individuazione delle abilità e delle conoscenze che andranno a formare il gruppo di lavoro.

IL **QUARTO PASSO** verso la partecipazione organizzativa: **l'attivazione del/dei gruppo/i di lavoro e le dinamiche partecipative**; è la fase attuativa nella quale è necessario distribuire e dosare le risorse in campo, per la riuscita del progetto, per la corretta integrazione delle competenze, dei comportamenti, dei compiti.

IL **QUINTO PASSO** verso la partecipazione organizzativa: **la valutazione dell'esperienza organizzativa**; è la verifica delle reciproche convenienze, della utilità per il buon funzionamento del processo organizzativo. In questa fase vi è la possibilità di costruire modalità di accertamento condiviso dei processi, la condivisione dei meccanismi di correzione e autocorrezione.

IL SESTO PASSO verso la partecipazione organizzativa: è l'attivazione di pratiche contrattuali. La progettualità e i cambiamenti attivati possono determinare mutamenti essenziali nella realtà aziendale, come, un aumento della produttività, un aumento della redditività, il miglioramento dell'organizzazione con la conseguente valorizzazione del tempo. Tali variazioni possono definirsi in regole, possono fare parte della contrattazione attuale e/o futura.

I vantaggi della partecipazione organizzativa:

- il miglioramento della percezione organizzativa rispetto alla propria posizione;
- la definizione delle aree di collaborazione, la integrazione delle competenze;
- l'incentivo all'autodiagnosi e alla diagnosi organizzativa, sviluppo di pratiche autocorrettive;
- il potenziamento delle capacità di osservazione dei processi a fini della valutazione;
- la definizione coesa degli obiettivi e dei compiti del gruppo;
- la sperimentazione di percorso partecipativo;
- la contrattazione basata su obiettivi comuni.

*mi.7*

Le modalità attuative della partecipazione economica sono rinviate alle linee guida sulla contrattazione collettiva.

