

NUOVE FORME DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

PUO' L'EUROPA REALIZZARE IL PROPRIO POTENZIALE?

Risultati di una indagine sulla partecipazione diretta
in Europa.

Il progetto EPOC

Nel corso degli ultimi anni il progetto EPOC (Employee Direct Participation in Organisational Change) della Fondazione europea ha preso in esame i diversi esperimenti di partecipazione diretta effettuati in Europa. Nell'ambito di EPOC per partecipazione diretta si intende: **consultazione e delega di funzioni a livello individuale e consultazione e delega di funzioni a livello di gruppo**⁽¹⁾. Dalle precedenti ricerche nell'ambito di questo progetto sono emerse delle lacune nelle conoscenze sulle prassi adottate nelle imprese europee. Qual è la diffusione della partecipazione diretta? Quali sono i suoi effetti economici e sociali? In che misura i lavoratori dipendenti possono influire sull'organizzazione del lavoro o controllare il proprio ambiente di lavoro?

Per rispondere a questi e ad altri interrogativi, nell'autunno 1996 la Fondazione ha condotto un'indagine tra i vertici aziendali europei, inviando loro un questionario da compilare. I primi risultati dell'analisi di questa indagine forniscono per la prima volta un quadro completo del grado di diffusione e degli effetti della partecipazione diretta dei lavoratori nell'Unione europea.

Principali risultati

- L'indagine copre i luoghi di lavoro in dieci Stati membri dell'Unione europea e la quota principale degli intervistati è risultata impiegata nel settore dei servizi (57%), seguito dall'industria (36%) e dall'edilizia (7%).
- La partecipazione diretta ha più probabilità di essere introdotta in imprese con lavori non manuali e caratterizzati da compiti complessi, lavoro di squadra, qualifiche elevate e formazione interna.
- Sebbene in quattro luoghi di lavoro su cinque sia presente almeno una forma di partecipazione diretta, soltanto nel 4% dei casi si ritrovano tutte e sei le forme.
- Sono pochi gli indizi che confermano l'introduzione del modello "scandinavo" di lavoro di gruppo; la maggior parte dei luoghi di lavoro si colloca fra il modello "scandinavo" e il modello "Toyota", con una maggiore tendenza verso quest'ultimo.
- In tutti i paesi esaminati, "produttività" e "qualità della vita lavorativa" superano di gran lunga qualsiasi altra preoccupazione nella decisione di introdurre la partecipazione diretta.
- Tutte le forme di partecipazione diretta risultano influire sensibilmente sulle prestazioni economiche: per quanto riguarda la qualità, nove luoghi di lavoro su dieci si sono espressi in questo senso.
- Circa un terzo dei luoghi di lavoro segnala una diminuzione dell'assenteismo e delle malattie.
- In circa un terzo dei luoghi di lavoro esaminati, l'introduzione della partecipazione diretta è stata accompagnata da una riduzione di personale (impiegati e dirigenti). Nella metà di questi casi la riduzione sul breve termine è stata compensata o più che compensata sul medio termine.
- I tagli al numero di dipendenti risulterebbero comunque più probabili nei luoghi di lavoro **senza** partecipazione diretta rispetto a quelli che **vi ricorrono**.
- Un quinto dei dirigenti ritiene che il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori sia "molto utile" e oltre i due terzi lo considera "utile"; tuttavia nel 25% delle imprese esaminate i rappresentanti dei lavoratori non risultano coinvolti.
- Quanto più è elevato il grado di informazione e consultazione dei lavoratori, tanto maggiori sono gli effetti economici.
- Il rendimento economico dei luoghi di lavoro che non hanno una cultura partecipativa è significativamente inferiore a quello dei luoghi di lavoro caratterizzati da partecipazione diretta o indiretta (tramite rappresentanti).
- Un elevato livello di qualificazione del personale accresce i benefici economici della partecipazione diretta, in particolare la capacità di conseguire riduzioni di costi.
- I sistemi retributivi nei luoghi di lavoro **con** partecipazione diretta tendono ad essere più complessi di quelli che **non l'adottano** (la retribuzione in base ai livelli di competenza e di qualifiche prevale soprattutto nei luoghi di lavoro con partecipazione diretta).

⁽¹⁾ Per un maggiore approfondimento, cfr. Regalia, Ida. *Potenzialità e limiti della partecipazione diretta: il punto di vista delle parti sociali in Europa*, Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, WP/97/32/IT, pag. 7.



Differenze per paese

I risultati dell'indagine EPOC non si prestano ad una facile categorizzazione geografica. Sebbene sia possibile individuare un modello sudeuropeo che comprende l'Italia, il Portogallo e la Spagna, procedere ad un simile raggruppamento per l'Europa settentrionale è un'operazione assai più difficile. Paesi limitrofi come la Germania e i Paesi Bassi e la Danimarca e la Svezia sembrano presentare delle differenze notevoli. Come pure non sembra esservi nessun collegamento ovvio fra la tradizione del "volontarismo", caratteristica dell'Irlanda e del Regno Unito, e la natura e la portata della partecipazione diretta. Le leggi Auroux sembrano comunque aver avuto un impatto sul modello riscontrato in Francia.

Con una percentuale di partecipazione diretta che oscilla fra il 61 e il 65%, il Portogallo e la Spagna si collocano chiaramente al di sotto della media europea dell'82%. L'Italia invece sembra essere al di sopra di tale media con l'85% (cfr. tabella 1). I dirigenti portoghesi risultano al di sotto del resto dei loro colleghi europei in relazione a tutti gli aspetti presi in esame, ma soprattutto riguardo alla delega di funzioni a livello individuale. La tabella 2 mostra la distribuzione delle principali forme di partecipazione diretta. Le imprese spagnole rivelano un utilizzo al di sotto della media della partecipazione diretta. In questo caso lo scarso ricorso alla delega di funzioni a gruppi (10%) emerge come la principale deviazione dalla media dei dieci paesi. Se i luoghi di lavoro italiani risultano al di sopra della media per quanto riguarda l'uso delle due forme di consultazione di gruppo, sembra però esservi una certa esitazione a delegare responsabilità ai dipendenti, tanto a livello individuale che a livello di gruppo.

Tabella 1 – Incidenza della partecipazione diretta per paese

	% di luoghi di lavoro con partecipazione diretta	Cifre assolute dei luoghi di lavoro con partecipazione diretta
Media 10 paesi	82	4,731
Danimarca	81	545
Francia	87	520
Germania	81	674
Irlanda	82	409
Italia	85	326
Paesi Bassi	90	454
Portogallo	61	182
Regno Unito	83	671
Spagna	65	298
Svezia	89	652

Dimensioni del luogo di lavoro

Complessivamente sono poche le differenze di incidenza della partecipazione diretta in relazione alle dimensioni dell'azienda (figura 1). Le imprese medie attuano misure di partecipazione diretta dei propri dipendenti con una frequenza leggermente superiore alle grandi imprese e soprattutto alle piccole imprese. In particolare per quanto riguarda queste ultime, la bassa incidenza della partecipazione diretta è riconducibile alla mancanza di ben definite strutture burocratiche e al più elevato grado di informalità tra gli attori sociali che caratterizzano questo tipo di organizzazioni.

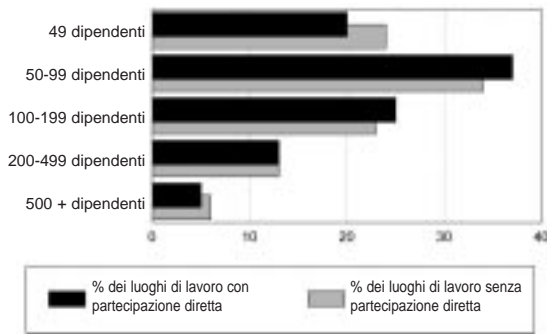
La partecipazione risulta essere più spesso introdotta nei luoghi di lavoro in cui predomina il lavoro di

Tabella 2 – Incidenza delle principali forme di partecipazione diretta per paese

	Consultazione individuale: "faccia a faccia"	Consultazione individuale: "di tipo indiretto"	Consultazione di gruppo: gruppi temporanei	Consultazione di gruppo: gruppi permanenti	Delega di funzioni a livello individuale	Delega di funzioni a livello di gruppo
	%	%	%	%	%	%
Media 10 paesi	35	40	31	30	55	36
Danimarca	27	45	30	28	57	30
Francia	52	33	40	34	54	40
Germania	20	38	26	31	64	31
Italia	32	42	42	21	44	28
Irlanda	39	22	36	28	62	42
Paesi Bassi	38	73	26	35	59	48
Portogallo	25	18	20	25	26	26
Regno Unito	52	40	33	41	53	37
Spagna	30	20	23	23	40	10
Svezia	29	45	34	29	69	56



Figura 1 – Le dimensioni dei luoghi di lavoro

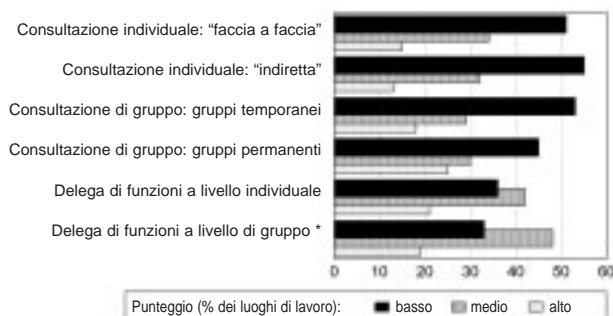


squadra. Sia nei luoghi di lavoro in cui è **utilizzata** la partecipazione diretta che in quelli che **non** vi ricorrono, il lavoro è considerato un'attività di squadra piuttosto che un'attività individuale. Tuttavia il lavoro di squadra risulta essere dominante nei luoghi di lavoro **con** partecipazione diretta piuttosto che in quelli che ne sono **sprovvisi**. Inoltre, il lavoro di squadra sembra essere soltanto marginalmente il risultato della partecipazione diretta, quantunque i luoghi di lavoro caratterizzati dal lavoro d'équipe siano più disponibili ad adottare la partecipazione diretta, rinforzando in questo modo la tendenza già esistente.

Estensione della partecipazione diretta

Per "estensione" si intende il ventaglio di questioni su cui i lavoratori sono consultati o dispongono di competenze decisionali. Il grafico della figura 2 mostra che nei dieci paesi la quota di luoghi di lavoro che conseguono un punteggio elevato in relazione all'estensione di una qualsiasi delle forme di partecipazione diretta è alquanto esigua. Soltanto una forma supera infatti la quota del 20% (quella della delega di funzioni a livello individuale).

Figura 2 – L'estensione delle principali forme di partecipazione diretta: tutti i luoghi di lavoro nei 10 paesi



* queste cifre riuniscono i punteggi relativi all'estensione e all'autonomia (cfr. testo di seguito)

Effetti economici

Per quanto riguarda gli effetti economici, i risultati della figura 3 mostrano l'esistenza di una chiara correlazione positiva tra il ricorso ad una molteplicità di misure di partecipazione diretta e tutti e quattro gli indici di prestazioni economiche. La maggiore differenza tra un uso scarso ed elevato della partecipazione diretta riguarda la quantità effettivamente prodotta. Nei luoghi di lavoro che utilizzano soltanto una o due forme di partecipazione diretta, il 43% dei dirigenti constata un aumento della produzione. Nei luoghi di lavoro che utilizzano dalle 5 alle 6 forme di partecipazione diretta, tale cifra sale al 73% (una differenza di +30 punti percentuali). Gli altri tre indicatori economici rivelano una correlazione minore ma comunque significativa. La differenza percentuale tra i luoghi di lavoro che ricorrono ad una o a più forme di partecipazione diretta, è risultata del +8% in relazione al miglioramento della qualità, del +11% in relazione alla riduzione dei costi e del +12% per quanto riguarda la riduzione dei tempi di produzione.

Effetti sull'occupazione

Nonostante i vantaggi economici della partecipazione diretta, vi sono però anche alcuni effetti negativi sull'occupazione (figura 3). Dall'indagine risulta che in circa il 30% dei luoghi di lavoro in cui è stata introdotta la partecipazione diretta, si sono registrati tagli all'occupazione mentre il 25% dei luoghi di lavoro ha ridotto il numero dei dirigenti. I risultati rivelano altresì che quanto più ampia è l'estensione di certe forme di partecipazione diretta (consultazione individuale "di tipo indiretto", delega di responsabilità a livello di gruppo), tanto maggiore è la riduzione dell'organico. Tuttavia nella metà di questi casi gli effetti a breve termine sull'occupazione sono stati compensati a medio termine con un ritorno ai livelli precedenti di

Figura 3 – Gli effetti delle molteplici forme di partecipazione diretta: percentuale delle risposte affermative

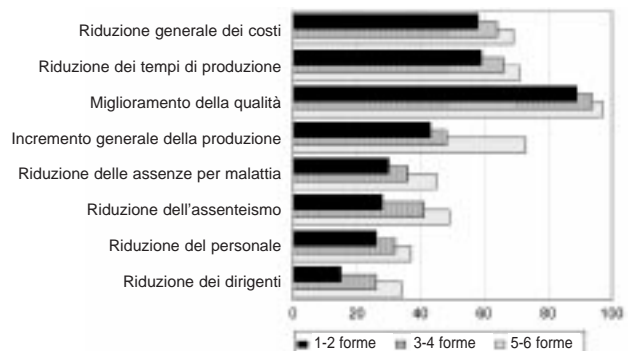
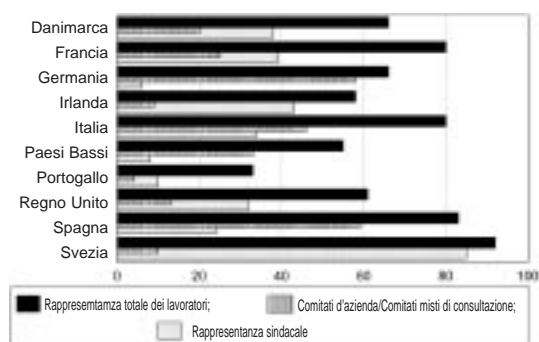


Figura 4 – Percentuale dei luoghi di lavoro con rappresentanza del personale: tutti i luoghi di lavoro



occupazione, se non addirittura a livelli superiori. Gli stessi risultati indicano che i tagli all'organico sono molto più probabili nei luoghi di lavoro senza partecipazione diretta.

Rappresentanza dei lavoratori

La figura 4 rivela notevoli differenze tra i vari paesi nella percentuale delle imprese in cui vi sono rappresentanti dei lavoratori. Le due istituzioni principali sono i comitati d'azienda (cioè organismi eletti da tutti i lavoratori), o comitati misti di consultazione, da una parte e diverse forme di rappresentanza di tipo prettamente sindacale dall'altra. In Svezia quasi tutti i luoghi di lavoro (92%) dispongono di organi rappresentativi, la maggior parte dei quali sono composti da rappresentanti sindacali in senso stretto (85%). Il grado di diffusione risulta ampio anche in Italia, in Spagna e in Francia. La percentuale più bassa di rappresentanti dei lavoratori si ritrova sicuramente in Portogallo, in cui soltanto in un terzo delle imprese vi sono rappresentanti dei lavoratori. In generale le

organizzazioni di stretta emanazione sindacale risultano prevalere rispetto ai comitati eletti dai lavoratori, eccezion fatta per la Germania, l'Italia, i Paesi Bassi e la Spagna in cui i comitati d'azienda hanno una diffusione superiore a quella dei rappresentanti sindacali in senso stretto.

Nel 25% dei luoghi di lavoro dei dieci paesi esaminati, i rappresentanti dei lavoratori non sono stati coinvolti nel processo di introduzione della partecipazione diretta (tabella 3), un fatto che rispecchia sia l'assenza di rappresentanti dei lavoratori, sia il loro scarso coinvolgimento qualora esistano.

Consultazione dei lavoratori

I risultati delle indagini segnalano un livello relativamente elevato di consultazione dei lavoratori prima dell'introduzione della partecipazione diretta (tabella 4). In oltre il 25% dei luoghi di lavoro, tutti i lavoratori sono stati "ampiamente" consultati e in più del 50% si è avuta una consultazione in misura limitata. In un luogo di lavoro su dieci, tuttavia, il management ha addirittura ammesso di non avere né informato né consultato i propri dipendenti sull'introduzione della partecipazione diretta. Come ci si sarebbe potuto attendere, sono emerse importanti differenze fra i vari paesi. Sia la Svezia che la Danimarca presentano un elevato grado di coinvolgimento dei lavoratori mentre il livello più basso lo si ritrova in Portogallo, in cui in circa un luogo di lavoro su cinque i lavoratori non sono stati né informati né consultati. La Danimarca risulta avere il maggior livello di consultazione ampia (50%), seguita dalla Francia (quasi il 40%). I due paesi caratterizzati da una tradizione di volontarismo presentano i livelli più elevati di coinvolgimento dei

Tabella 3 – Il grado di coinvolgimento dei rappresentanti del personale nell'introduzione della partecipazione diretta: % di tutti i luoghi di lavoro con partecipazione diretta

	Nessun coinvolgimento	Informazione limitata	Informazione ampia Consultazione limitata	Consultazione ampia	Ampio processo decisionale/ negoziale congiunto
Media 10 paesi	25	9	22	20	24
Danimarca	22	3	10	21	44
Francia	22	8	37	16	17
Germania	29	5	15	18	34
Irlanda	40	8	16	22	14
Italia	25	18	22	17	17
Paesi Bassi	39	8	18	19	16
Portogallo	44	8	15	19	14
Regno Unito	19	12	24	27	19
Spagna	19	13	23	24	22
Svezia	3	7	17	29	45

	Nessun coinvolgimento	Informazione limitata	Informazione ampia	Consultazione limitata	Consultazione ampia
Media 10 paesi	10	8		51	28
Danimarca	5	6	5	38	50
Francia	8	5	2	40	39
Germania	10	8	9	51	24
Irlanda	12	9	4	45	33
Italia	15	10	1	54	17
Paesi Bassi	13	8	4	54	22
Portogallo	18	8	3	54	13
Regno Unito	10	8	3	48	33
Spagna	4	10	8	61	21
Svezia	3	5	4	58	31

Figura 5 – Requisiti di personale con elevate qualifiche per il gruppo occupazionale più numeroso, per paese

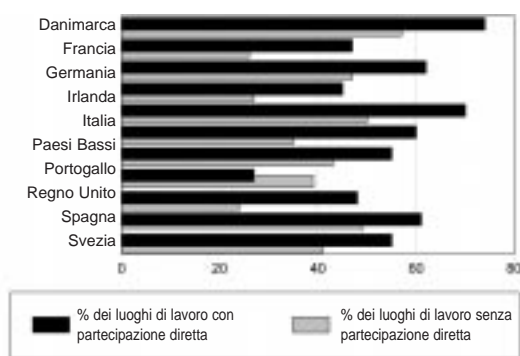
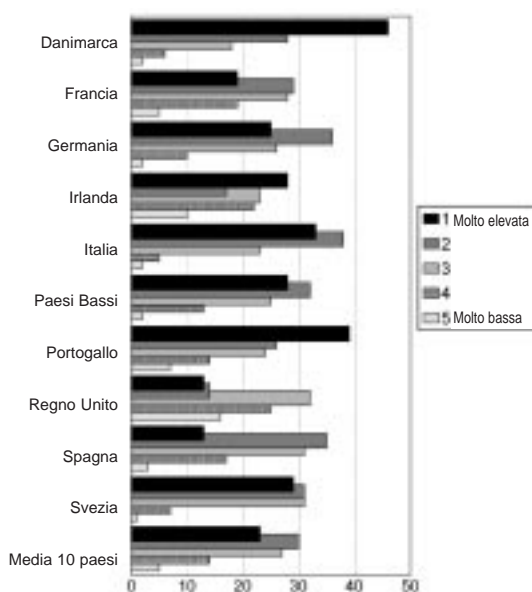


Figura 6 – Requisiti in termini di qualifiche: % dei luoghi di lavoro con partecipazione diretta per paese



lavoratori: sia il Regno Unito che l'Irlanda sono infatti risultati al di sopra della media dei dieci paesi, con un terzo dei luoghi di lavoro che adotta una politica di ampia consultazione.

Livelli di competenza e qualificazione

Dall'esame dei livelli di competenza e qualificazione della forza lavoro, emerge che la partecipazione diretta si accompagna ad un'elevata domanda di lavoratori qualificati (figura 5). Ciò è vero soprattutto per i Paesi Bassi, la Spagna, la Francia e l'Italia, in cui risultano differenze di oltre 20 punti percentuali tra i luoghi di lavoro **con** partecipazione diretta e quelli che ne sono **sprovvisi**. L'unica anomalia è rappresentata dal Regno Unito, in cui si ha un completo rovesciamento della situazione: il 39% dei luoghi di lavoro **senza** partecipazione diretta sostiene di aver bisogno di una forza di lavoro altamente qualificata, rispetto ad un mero 27% dei luoghi di lavoro **con** partecipazione diretta.

Le principali differenze esistono tra la Danimarca da un lato e la Spagna e il Regno Unito dall'altro. Mentre in Danimarca la domanda di lavoratori altamente qualificati è quasi due volte superiore (46%) a quella della media dei dieci paesi, negli altri due paesi si ha una situazione opposta. In Spagna e nel Regno Unito sono richieste qualifiche elevate soltanto in misura estremamente limitata (13% in entrambi i paesi). Inoltre un numero relativamente elevato di dirigenti (16%) nel Regno Unito afferma di poter gestire la propria impresa con una forza lavoro non qualificata. Anche i casi di Portogallo e Spagna sono interessanti. Mentre i dirigenti spagnoli sembrano perseguire una strategia di bassi livelli di qualificazione, i luoghi di lavoro che richiedono qualifiche piuttosto elevate sono ben al di sopra della media (39%). Se ne può dedurre

	Qualifiche molto elevate	Qualifiche molto basse
>10%	21	4
10-25%	30	5
25-50%	24	8
50-75%	22	7
75-100%	23	5

	Qualifiche molto elevate	Qualifiche molto basse
>10%	40	0
10-25%	42	0
25-50%	17	1
50-75%	16	1
75-100%	8	0

che in Portogallo la presenza di imprese multinazionali è all'origine di strategie produttive che richiedono elevate qualifiche.

In base ai risultati conseguiti è significativo rilevare che i luoghi di lavoro che perseguono una strategia di bassi livelli di qualificazione nel loro approccio alla partecipazione diretta potrebbero subire uno svantaggio competitivo. Se ne deduce che, nonostante le retribuzioni più elevate, vi sono più probabilità di conseguire una riduzione dei costi attraverso la partecipazione diretta se la forza lavoro è qualificata.

Anche la proporzione di imprese che beneficiano di una riduzione dei tempi di produzione è di molto superiore in quelle con una forza lavoro altamente qualificata, mentre risulta alquanto minore l'impatto sul miglioramento della qualità e sull'incremento generale della produzione. I luoghi di lavoro con partecipazione diretta in cui la maggior parte dell'organico dispone di qualifiche elevate tendono a ridurre il numero di dipendenti meno frequentemente (26%) degli altri (39%). Questo fatto può avere una duplice spiegazione: da una

parte le imprese con una manodopera altamente qualificata hanno più successo e sono in grado di compensare una produttività maggiore con un'accresciuta produzione di beni o servizi; dall'altro l'incremento di produttività, da solo, è meno importante in questi luoghi di lavoro che altri fattori di riduzione dei costi o altre considerazioni quali ad esempio la flessibilità e la qualità.

I risultati dell'indagine sembrerebbero altresì indicare che né i requisiti in termini di qualifiche né i livelli di competenza hanno un qualsiasi nesso con la percentuale di donne nel gruppo occupazionale più numeroso. In generale si rileva una maggiore presenza di donne nei settori caratterizzati da un'elevata media di requisiti in termini di qualifiche e livelli di competenza (come ad esempio il settore bancario/assicurativo o l'istruzione), mentre in vasti settori caratterizzati da bassi requisiti di qualifiche (ad esempio l'industria o l'edilizia) vi è una maggioranza di uomini.

Da un esame dei singoli settori, emergono dei risultati prevedibili: quanto più alta è la quota di

Figura 7 – Requisiti in termini di qualifiche ed effetti della partecipazione diretta: % dei luoghi di lavoro con partecipazione diretta

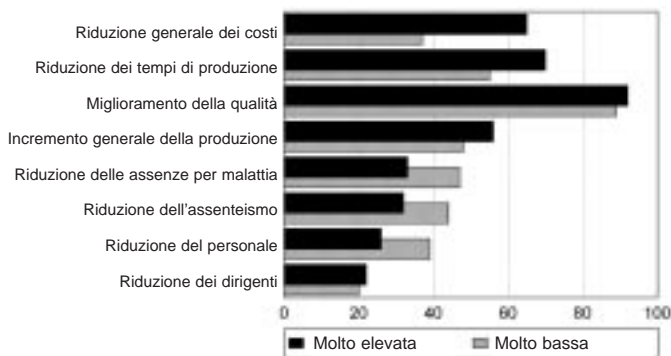
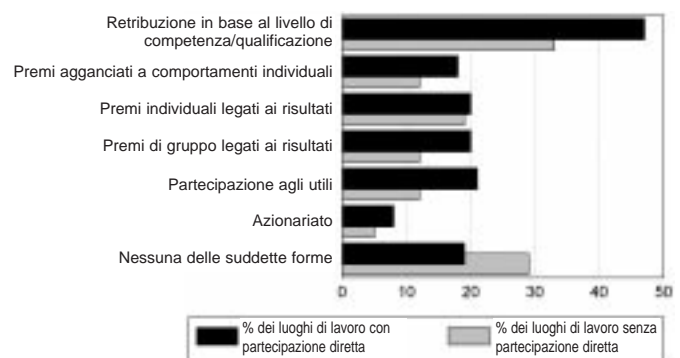


Figura 8 – Tipi di sistemi retributivi: % di tutti i luoghi di lavoro



donne sul luogo di lavoro, tanto inferiori saranno i requisiti in termini di qualifiche e livelli di competenza.

Prendiamo ad esempio due tipici settori caratterizzati da un'alta e bassa presenza di donne (tabelle 5 e 6): nel settore manifatturiero il numero di luoghi di lavoro che richiedono qualifiche elevate è quattro volte superiore nei luoghi di lavoro con una maggioranza di uomini (ovvero dove la percentuale di donne è inferiore al 10%) rispetto ai luoghi di lavoro a prevalenza femminile (in cui la percentuale di donne supera il 75%). Si ha un quadro completamente opposto nei luoghi di lavoro caratterizzati da qualifiche alquanto basse. Una tale influenza del sesso sui requisiti in termini di qualifiche risulta ancora più drastica nel settore bancario/assicurativo: oltre il 40% dei luoghi di lavoro caratterizzati da una superiorità numerica maschile in questo settore richiede elevate qualifiche mentre ciò è vero soltanto per l'8% dei luoghi di lavoro con una netta prevalenza femminile.

Sistemi retributivi

Dalla figura 8 si evince che la maggior parte delle componenti speciali dei sistemi di retribuzione è più frequente nei luoghi di lavoro **con** partecipazione diretta che in quelli che ne sono **sprovvisi**. Ciò è particolarmente vero per quelle componenti che rispecchiano i livelli di competenza e le qualifiche, che sono applicate in circa il 50% dei luoghi di lavoro con partecipazione diretta ma soltanto in un terzo degli altri luoghi di lavoro. E ciò sembrerebbe corroborare la tesi secondo cui i livelli di competenza dei lavoratori rappresentano un fattore essenziale per il funzionamento della partecipazione diretta.

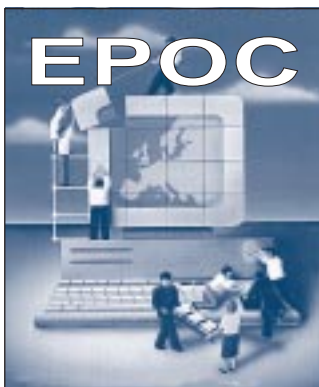
I premi legati ai risultati, sia a livello individuale che a livello di gruppo, e i programmi di partecipazione agli utili sono leggermente più frequenti nei luoghi di lavoro **con** partecipazione diretta. Sono utilizzati di frequente anche i programmi di partecipazione azionaria.

Accanto alle differenze riconducibili ad alcune particolarità dei sistemi normativi nazionali, vi sono altri risultati di particolare interesse:

- la retribuzione in base alle qualifiche risulta prevalere ampiamente in Germania (75% dei luoghi di lavoro con partecipazione diretta), paese caratterizzato altresì dalla maggiore proporzione di premi individuali legati ai risultati (sembra che la Germania sia il paese in cui domina questo tipo di sistemi retributivi);
- i sistemi di partecipazione agli utili sono alquanto popolari in Francia (43%) e nel Regno Unito (38%);
- il Regno Unito, oltre a distinguersi per il sistema di partecipazione agli utili, è anche l'unico paese in cui numerosi luoghi di lavoro dispongono di programmi di azionariato (22%). Si può affermare che la partecipazione diretta sia più facilmente associata alla partecipazione finanziaria nel Regno Unito che non in altri paesi;
- la Svezia risulta avere il maggior numero di luoghi di lavoro che **non** offrono alcun premio speciale (49%).

L'équipe di ricerca EPOC

- | | |
|-----------------------------|--|
| • Alain Chouraqui | LEST/CNRS, Aix-en-Provence |
| • Dieter Fröhlich | ISO-Institut, Colonia |
| • Adelheid Hege | IRES, Parigi |
| • Fred Huijgen | Nijmegen Business School |
| • Hubert Krieger | Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, Dublino
Responsabile di programma |
| • Kevin O' Kelly | Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, Dublino
Responsabile di programma |
| • Ulrich Pekruhl | Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen |
| • Ida Regalia | IRES Lombardia, Milano |
| • Keith Sisson | IRRU, Warwick Business School (a cura di) |
| • George Spyropoulos | Organizzazione Internazionale del Lavoro, Ginevra |



PUBBLICAZIONI

PUBBLICAZIONI INERENTI ALL'ARGOMENTO

Le pubblicazioni della Fondazione possono essere acquistate dai rivenditori autorizzati dell'Unione europea o presso l'Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, L-2985 Lussemburgo. Le pubblicazioni che non recano alcuna indicazione di prezzo sono gratuite e possono essere richieste direttamente alla Fondazione.

- 1. Conceptualising Direct Participation in Organisational Change - The EPOC Project.**
N. di cat. SY-85-94-640 EN-C
ECU: 8,50
- 2. Humanise Work and increase Profitability? Direct - Participation in Organisational Change Viewed by the Social Partners in Europe**
N. di cat. SX-91-95-431-EN-C
ECU: 25
- 3. Colmare il divario: idee e prassi. Partecipazione diretta al cambiamento organizzativo.**
N. di cat. SY-94-96-962-IT-C
ECU: 7
- 4. Direct Participation and Organisational Change - Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and U.S.A.**
N. di cat. SX-98-96-227-EN-C
ECU: 25

- 5. New Forms of Work Organisation - Can Europe realise its potential? - Result of a survey of direct employee participation in Europe**
N. di cat. SX-09-97-002-EN-C
ECU: 30

- 6. Direct Participation Bibliography - The EPOC Project results from a Data Base.**
WP 95/34/EN

- 7. The Position of the Social Partners in Europe on Direct Participation - Volume 1: Belgium, Denmark, Finland, United Kingdom, Ireland, Luxembourg, The Netherlands, Sweden**
WP/95/35/EN

- 8. The Position of the Social Partners in Europe on Direct Participation - Volume II: Austria, France, Germany, Greece, Italy, Portugal, Spain.**
WP/96/03/EN

- 9. Partecipazione diretta al cambiamento organizzativo - Rapporti nazionali**
Austria WP/95/69/EN
WP/95/69/DE
Belgium WP/94/49/EN
Denmark WP/94/33/EN
Finland WP/94/34/EN
France WP/95/68/EN
WP/95/68/FR

Germany WP/95/67/EN
WP/95/67/DE

Greece WP/95/70/EN
Ireland WP/95/01/EN
Italia WP/95/07/IT
WP/95/07/EN

Luxembourg WP/95/06/EN
WP/95/06/FR

Netherlands WP/94/48/EN
Portugal WP/95/71/EN
WP/95/71/FR

Spain WP/95/72/EN
Sweden WP/95/02/EN

United Kingdom WP/95/03/EN

- 10. Review on the position of the social partners on direct participation**
WP/97/31/EN

- 11. Potenzialità e limiti della partecipazione diretta: il punto di vista delle parti sociali in Europa.**
WP/97/32/IT

ULTERIORI INFORMAZIONI

Per ulteriori informazioni sul progetto, rivolgersi a Camilla Galli da Bino
Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro
Wyattville Road
Loughlinstown
Co. Dublin, Irlanda
Tel. + 353 1 204 3125
Fax + 353 1 282 6456/282 4209
E-mail: Camilla.GallidaBino@eurofound.ie

Copyright © Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro. Riproduzione autorizzata, salvo a fini commerciali, con citazione della fonte ed invio di una copia alla Fondazione.

Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro

Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Irlanda

Tel. + 353 1 204 3100

Fax + 353 1 282 6456/282 4209

E-mail postmaster@eurofound.ie

EF/98/03/IT



UFFICIO DELLE PUBBLICAZIONI UFFICIALI
DELLE COMUNITÀ EUROPEE

ISBN 92-828-2833-6



9 789282 828335