



Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati
sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni Industriali

Materiali di discussione | N. 10/2025

a cura di

Ilaria Armaroli, Giorgio Impellizzieri, Francesco Seghezzi, Michele Tiraboschi

La partecipazione dei lavoratori

Il contributo dei ricercatori ADAPT

ADAPT

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati
sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni Industriali

Materiali di discussione

DIRETTORE RESPONSABILE

Francesco Seghezzi

DIRETTORE ADAPT University Press

Giorgia Martini

REDAZIONE

Laura Magni (*coordinatrice di redazione*)
Maddalena Magni
Giuseppe Manzella

[ADAPT University Press](#) | aup@adapt.it

I volumi pubblicati nella presente collana sono oggetto di **double blind peer review**, secondo un procedimento standard concordato dalla Direzione della collana con l'Editore, che ne conserva la relativa documentazione.

a cura di

Ilaria Armaroli, Giorgio Impellizzieri, Francesco Seghezzi, Michele Tiraboschi

Partecipazione dei lavoratori e relazioni industriali

Il contributo dei ricercatori ADAPT

ISBN 979-12-80922-60-1

Publicato il 24 febbraio 2025

© **2025 ADAPT University Press**

Publicazione on-line della Collana ADAPT

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

INDICE

Prefazione di *Ilaria Armaroli, Giorgio Impellizzieri, Francesco Seghezzi, Michele Tiraboschi*..... VII

Parte I. Inquadramento 1

Cultura del lavoro e istituti partecipativi (intervista impossibile a Marco Biagi) di *Michele Tiraboschi*..... 2

Ancora sulla contrapposizione (teorica) tra partecipazione e contrattazione di *Ilaria Armaroli, Giorgio Impellizzieri*..... 7

La cosiddetta “partecipazione organizzativa”: un primo bilancio a cinque anni dal Patto per la fabbrica di *Giorgio Impellizzieri* 11

La partecipazione diretta dei lavoratori: risultati e criticità da alcune esperienze lombarde di *Ilaria Armaroli, Francesco Seghezzi*..... 35

Parte II. Bilateralità e partecipazione 52

Bilateralismo e enti bilaterali: la nuova frontiera delle relazioni industriali in Italia di *Michele Tiraboschi*..... 53

Parte III. Esperienze contrattuali di partecipazione 66

Relazioni industriali e partecipazione dei lavoratori nella contrattazione aziendale (2023) di *ADAPT*..... 67

Partecipazione dei lavoratori nella contrattazione aziendale (2022) di *ADAPT* 71

Il rinnovo del CCNL Tessile Abbigliamento Moda: aumenti retributivi e welfare di *Giulia Comi* 75

La partecipazione in Elettrotecnica Rold: può l’esperienza di una PMI diventare modello di sviluppo strategico per il territorio? di *Ilaria Armaroli* 82

Il rinnovo dell’accordo Campari 2023-2025: il risultato di un buon sistema di relazioni industriali di *Serena Bergamaschi*..... 87

Le relazioni industriali nell’accordo del Gruppo Burgo: rilanciare il valore lavoro grazie alla partecipazione dei lavoratori di *Anna Marchiotti* 92

Partecipazione dei lavoratori: lo strano caso dell'articolo 9-bis nel CCNL Metalmeccanici *di Ilaria Armaroli*..... 97

L'accordo Assolombarda del 4 ottobre 2019: una via territoriale verso la partecipazione dei lavoratori? *di Michele Dalla Sega*..... 101

Parte IV. Esperienze comparate 105

La partecipazione diretta dei lavoratori e il ruolo delle relazioni industriali: un progetto di ricerca europeo e un framework analitico per vederci più chiaro *di Ilaria Armaroli* 106

La mitbestimmung tedesca nell'esperienza di Automobili Lamborghini *di Angela Zaniboni*..... 113

In Germania un nuovo progetto di legge punta a rafforzare la codeterminazione *di Ilaria Armaroli* 116

Sindacato e innovazione: l'esperienza di IG Metall nel progetto "Arbeit 2020". A colloquio con Patrick Loos (IG Metall, Renania Settentrionale-Vestfalia) *di Ilaria Armaroli* 121

Notizie sugli autori 128

Prefazione

*di Ilaria Armaroli, Giorgio Impellizzieri,
Francesco Seghezzi, Michele Tiraboschi*

Quello della partecipazione dei lavoratori è un tema tanto tradizionale nel dibattito e negli studi sulle relazioni industriali quanto scarsamente presente nel discorso pubblico. Ciò ha fatto sì che quando, recentemente, si è tornati a parlarne, in occasione della proposta di legge di iniziativa popolare promossa dalla Cisl, la scarsa dimestichezza con la materia abbia fortemente agevolato una polarizzazione del confronto pubblico tra favorevoli e contrari quasi a prescindere.

Eppure, i contributi nazionali e internazionali sulla partecipazione dei lavoratori sono moltissimi e si sviluppano su numerose discipline con apporti spesso di notevole pregio: dal diritto del lavoro alla sociologia economica, dalla teoria organizzativa alla psicologia passando per l'economia e la scienza politica.

Obiettivo di questo volume non è quello di passare in rassegna i diversi approcci alla partecipazione dei lavoratori presenti in letteratura. Al contrario abbiamo raccolto alcuni contributi pubblicati negli ultimi anni dai ricercatori di ADAPT che si concentrano su una prospettiva specifica dalla quale vogliamo osservare e rilanciare il confronto sul tema: quello delle relazioni industriali e, più specificatamente, della contrattazione collettiva.

Questo significa inserire il tema della partecipazione dei lavoratori nell'alveo più grande della democrazia economica e del tentativo di costruzione di un maggior equilibrio tra impresa e lavoratori sia nella governance dell'impresa, a diversi livelli, sia negli aspetti finanziari.

Ci sembra particolarmente attuale riproporre oggi questo tema in quest'ottica, in un momento in cui alcune specifiche trasformazioni del mondo del lavoro invitano a un cambio di approccio nei rapporti tra capitale e lavoro.

L'impatto delle nuove tecnologie sui processi e sull'organizzazione del lavoro è stato ampio e variegato negli ultimi decenni e ci troviamo ora davanti

alla sfida dell'intelligenza artificiale che avrà conseguenze anche su ruoli e mansioni che pensavamo intoccabili.

Questo ha chiesto e chiederà un maggior coinvolgimento dei lavoratori, sia nell'esecuzione del loro lavoro sia nella co-progettazione di processi produttivi e distributivi molto più flessibili, anche a causa di un mercato molto meno statico del passato e che chiede livelli di personalizzazione elevatissimi. Coinvolgimento che difficilmente può essere pienamente raggiunto senza l'implementazione di un modello partecipativo che tocchi l'organizzazione del lavoro anche potenziando modelli costruiti su obiettivi e premialità molto differenti rispetto a come sono governate oggi.

A ben vedere, però, la partecipazione dei lavoratori è anche strategica per le imprese in una generalizzata crisi dell'offerta di lavoro dove l'attrarre (e soprattutto trattenere) i talenti è diventato sempre più complesso e dove ancora manca una consolidata tradizione, nel nostro Paese, di forme di rappresentanza capaci di dialogare congiuntamente e in modo propositivo con le scuole e l'università e il sistema formativo in generale.

Strumenti e approcci partecipativi possono contribuire a una cultura del lavoro che abbia nella dimensione del senso e del significato, anche nella forma della relazione indirizzata a uno scopo, una componente importante anche formativo.

Si tende spesso a ridurre la partecipazione a una forma di negazione del conflitto; al contrario si tratta di un riconoscimento dell'esistenza di interessi contrapposti ma, allo stesso tempo, propone una modalità per governarlo e non soltanto per contenerlo.

La partecipazione dei lavoratori significa riconoscere che, pur nella diversità di interessi, il lavoro e i lavoratori sono una componente centrale della quale l'impresa non può far a meno non solo nella sua dimensione operativo-funzionale quanto in quella progettuale e anche strategica, questo tanto nella buona che nella cattiva sorte così da non scaricare solo sui dipendenti il costo delle trasformazioni in atto nella economia e nella società.

Parlare di partecipazione al di fuori della prospettiva di una nuova cultura del lavoro è quindi fortemente riduttivo, come ci insegnava Marco Biagi in un contributo espressamente dedicato alla cultura e agli istituti partecipativi che abbiamo voluto richiamare a inizio del volume e anche attualizzare e rilanciare in tempi non sospetti (prima cioè della proposta di legge in materia

da parte della Cisl). Le stesse pratiche messe in atto senza questo orizzonte, che non mancano nella prassi del nostro sistema di relazioni industriali, rischiano di essere interventi poco efficaci o anche puramente simbolici e di bandiera.

Ci auguriamo che la lettura dei contributi che seguono possa essere occasione, anche fuori dalla accademia e dal dibattito scientifico, per una maggior conoscenza dell'istituto e delle sue diverse forme e strumenti e che possa contribuire a un dibattito costruttivo.

Parte I.
INQUADRAMENTO

Cultura del lavoro e istituti partecipativi (intervista impossibile a Marco Biagi)*

di Michele Tiraboschi

TIRABOSCHI – Hai parlato di una nuova cultura del lavoro. Quanto incide la tradizione conflittuale del nostro sistema di relazioni industriali? Vedi margine e spazio per una svolta partecipativa?

Biagi – Mi chiedi di rispondere alla domanda se gli assetti delle relazioni industriali continuino nella tradizione degli schemi pluralistici o se non segnino, piuttosto, modificazioni di rilievo nella direzione di una cultura e di istituti partecipativi. La risposta non è affatto semplice e presuppone, forse, un esercizio di pura astrazione intellettuale ⁽¹⁾.

TIRABOSCHI – In effetti chi per primo ha denunciato, in Italia ⁽²⁾, l'insoddisfazione crescente negli studi sulle relazioni industriali ha anche sostenuto come questo sia in larga parte riconducibile a un affrettato abbandono di una teoria pluralista delle relazioni industriali almeno se intese come un «sistema» e come un «metodo».

BIAGI – Condivido. Proprio come sistema e come metodo di composizione di interessi potenzialmente contrapposti le relazioni industriali non possono seguire uno schema fisso, proprio perché soggette al costante mutamento dei rapporti tra Stato, economia e gruppi di interesse organizzati ⁽³⁾.

* Contributo pubblicato in M. TIRABOSCHI, *Le interviste impossibili. Marco Biagi venti anni dopo*, ADAPT University Press, 2022, pp. 85-90.

¹ M. BIAGI, *Cultura e istituti partecipativi delle relazioni industriali in Europa*, in L. MONTUSCHI, T. TREU, M. TIRABOSCHI (a cura di), [*Marco Biagi. Un giurista progettuale. Scritti scelti*](#), Giuffrè, 2003, pp. 551-565, qui p. 553.

² Vedi G.P. CELLA, *Per una critica del pluralismo*, in AA.VV., *La contesa industriale. Contrattazione, conflitto e potere nella scuola di Oxford*, Ed. Lavoro, 1980.

³ *Ibidem*.

TIRABOSCHI – A livello internazionale e comparato è dai tempi della polemica tra Alan Fox e Hugh Clegg che si discute sulla validità o meno di uno schema pluralistico per spiegare le logiche e gli assetti concreti dei sistemi di relazioni industriali.

BIAGI – Senza entrare nel merito delle diverse tesi prospettate, credo che non si possa negare come non sia ancora emersa una vera e propria teoria alternativa a quella pluralista, salvo non si tratti di modelli che ritengono superato il ruolo storico della rappresentanza e dei corpi intermedi ⁽⁴⁾.

TIRABOSCHI – Questo a condizione che il pluralismo non venga assimilato a una sorta di dogma o ideologia della teoria delle relazioni industriali.

BIAGI – Come magistralmente dimostrato da Otto Kahn-Freund, uno dei padri delle teorie pluraliste, «any approach to the relations between management and labour is fruitless unless the divergency of their interests is plainly recognised and articulated» ⁽⁵⁾.

TIRABOSCHI – Chiaro. Fatte tutte queste opportune premesse ritorno allora alla domanda iniziale: ritieni vi sia margine per una svolta partecipativa?

BIAGI – Fatta salva l'importanza degli schemi pluralistici nello studio e spiegazione delle relazioni industriali, non si può non riconoscere come le relazioni industriali europee e anche italiane si siano caratterizzate, nel corso degli ultimi decenni, in termini sempre più collaborativi e partecipativi. In questa direzione un ruolo decisivo è stato indubbiamente assunto dagli interventi regolatori adottati a livello comunitario ⁽⁶⁾.

⁴ *Ibidem.*

⁵ M. BIAGI, *Cultura e istituti partecipativi delle relazioni industriali in Europa*, cit., qui p. 554, con specifico riferimento a quanto sostenuto da O. KAHN-FREUND, *Labour and the law*, Stevens & Son, 1977, spec. 15.

⁶ *Ibidem.*

TIRABOSCHI – A partire dalla direttiva sui Comitati Aziendali Europei del 1994. Il successo di un nuovo modello come hai scritto ⁽⁷⁾.

BIAGI – È da questo momento che diventa possibile individuare anche in una dimensione microeconomica un fondamento giuridico di un sistema di relazioni industriali a livello comunitario ⁽⁸⁾.

TIRABOSCHI – Questo forse al punto di spingerti su posizioni fin troppo assolute come quella secondo cui la partecipazione dovesse essere gelosamente concordata tra le parti sociali senza intromissioni legislative ⁽⁹⁾.

BIAGI – In parte è vero. Ma, come avete osservato tu, Luigi Montuschi e Tiziano Treu ⁽¹⁰⁾, ero comunque ben consapevole che soluzioni utili a questi temi possono ottenersi solo con una combinazione virtuosa tra esperienze contrattuali e sanzione legislativa, necessaria questa ogniqualvolta si tocchino i temi della struttura della impresa. Proprio come dimostra la regolazione dei consigli aziendali europei o anche il tema a me caro dell'azionariato dei lavoratori ⁽¹¹⁾ ove le importanti ipotesi delineate dal Patto dei trasporti del 1998 ⁽¹²⁾, su cui avevo lavorato insieme a Massimo D'Antona,

⁷ M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul rapporto del Gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella UE*, in L. MONTUSCHI, T. TREU, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Marco Biagi. Un giurista progettuale. Scritti scelti*, cit., pp. 529-550. Vedi anche M. BIAGI, *Cultura e istituti partecipativi delle relazioni industriali in Europa*, cit., qui pp. 555-557.

⁸ M. BIAGI, *Le relazioni industriali nell'Unione Europea*, in L. MONTUSCHI, T. TREU, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Marco Biagi. Un giurista progettuale. Scritti scelti*, cit., qui p. 610.

⁹ M. BIAGI, *Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro*, in L. MONTUSCHI, T. TREU, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Marco Biagi. Un giurista progettuale. Scritti scelti*, cit., pp. 149-182, qui p. 166.

¹⁰ Vedi la *Presentazione* in L. MONTUSCHI, T. TREU, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Marco Biagi. Un giurista progettuale. Scritti scelti*, cit., qui p. XV.

¹¹ M. BIAGI, *La partecipazione azionaria dei dipendenti tra intervento legislativo e autonomia collettiva*, in L. MONTUSCHI, T. TREU, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Marco Biagi. Un giurista progettuale. Scritti scelti*, cit., pp. 232-248.

¹² Il riferimento è all'impegno sottoscritto tra Governo e parti sociali nel *Patto sulle politiche di concertazione e sulle nuove regole delle relazioni sindacali per la trasformazione e l'integrazione europea del sistema dei trasporti* del 23 dicembre 1998. Al punto 4.6. dell'accordo le parti firmatarie avevano convenuto «di far evolvere i sistemi di relazioni sindacali verso modelli di tipo partecipativo con le modalità che saranno previste in sede di contrattazione collettiva, finalizzate a coinvolgere le rappresentanze dei lavoratori sugli indirizzi strategici definiti dalle imprese». A supporto di questa opzione si prevedeva che «il Ministro dei Trasporti e della Navigazione (avrebbe sottoposto) al Consiglio

sono purtroppo state lasciate cadere per la disattenzione sia del legislatore sia delle parti sociali (¹³).

TIRABOSCHI – Quindi una fiducia moderata nelle capacità di autoregolazione del sistema e, comunque, una posizione non contraria a un intervento promozionale o di sostegno da parte del legislatore.

BIAGI – Esatto. Fermo restando che il filone della partecipazione economica dei lavoratori, per quanto spesso inquadrato nell’ambito di una corrente sotterranea e marginale della cultura industriale italiana, rivela a una attenta indagine radici profonde nella storia e nella esperienza del nostro Paese ancora prima che prendesse corpo la concezione solidaristica e aconfittuale dei rapporti tra capitale e lavoro propria della ideologia corporativa e della dottrina sociale della Chiesa cattolica (¹⁴).

TIRABOSCHI – Il tema della partecipazione dei lavoratori resta un capitolo importante del tuo “manifesto” per un vero e proprio *benchmarking* della qualità di un sistema di relazioni industriali (¹⁵).

BIAGI – Resto ancora convinto che la qualità di un mercato del lavoro dipenda dalla qualità del sistema di relazioni industriali di riferimento, e viceversa. In questo senso una delle proposte più incisive avanzata dal Gruppo di alto livello della Commissione Europea a cui avevo partecipato nel 2001, con l’obiettivo di modernizzare sia il mercato del lavoro sia il sistema di relazioni industriali, era proprio quella di realizzare un *benchmarking* in materia. Il tasso di partecipazione dei lavoratori e la democrazia economica erano, appunto, due dei principali criteri o indicatori che avevamo proposto

Nazionale dei Trasporti e della Logistica un apposito provvedimento legislativo di sostegno per favorire la partecipazione azionaria dei dipendenti nelle imprese di trasporti».

¹³ Vedi ancora la *Presentazione* in L. MONTUSCHI, T. TREU, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Marco Biagi. Un giurista progettuale. Scritti scelti*, cit., qui p. XV.

¹⁴ M. BIAGI, *La partecipazione azionaria dei dipendenti tra intervento legislativo e autonomia collettiva*, cit., qui p. 232.

¹⁵ Vedi M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul rapporto del Gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella UE*, cit., pp. 529-550.

per misurare la qualità di un sistema storico, cioè reale, di relazioni industriali rispetto al funzionamento di uno specifico mercato del lavoro (¹⁶).

¹⁶ Vedi M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul rapporto del Gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella UE*, cit., qui p. 545-546.

Ancora sulla contrapposizione (teorica) tra partecipazione e contrattazione*

di Ilaria Armaroli, Giorgio Impellizzieri

È in calendario per oggi (lunedì 27 gennaio 2025) l'avvio della discussione da parte della Assemblea della Camera dei Deputati della [proposta di legge n. 1573](#) “La partecipazione al lavoro. Per una governance d’impresa partecipata dai lavoratori” dopo un lungo iter legislativo, avviatosi con la [proposta di legge di iniziativa popolare promossa dalla Cisl](#) nell’aprile 2023 e proseguito, fino al 23 gennaio scorso, in sede di Commissioni riunite VI Finanze e XI lavoro, dove il testo è stato esaminato e in più parti emendato. Eliminati, tra le altre cose, i meccanismi premiali volti a favorire la diffusione delle prassi partecipative di tipo gestionale e organizzativo, nonché l’obbligatorietà nel campo della consultazione dei lavoratori. Soppressi – almeno dal testo liberato dalle Commissioni e rimanendo comunque intatta l’autonomia negoziale collettiva di disporre liberamente della materia – i riferimenti ai contratti collettivi per l’attivazione di piani di partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti e le forme di partecipazione organizzativa. Rimangono, al momento, gli incentivi economici per la partecipazione economica e finanziaria, l’istituzione di una Commissione presso il Cnel con compiti di monitoraggio e valutazione dell’implementazione della legge e un ruolo della contrattazione collettiva nel disciplinare forme di partecipazione gestionale e definire le modalità di funzionamento della partecipazione consultiva.

Ed è proprio sul ruolo della contrattazione collettiva nella partecipazione che si sono concentrate, nei giorni scorsi, le critiche sollevate tanto dal fronte datoriale quanto sindacale alla proposta di legge di matrice cislina, che peraltro nella sua formulazione originaria, poneva i contratti collettivi a potenziale fondamento della gran parte delle procedure partecipative

* Contributo pubblicato in *Bollettino ADAPT* 27 gennaio 2025, n. 4.

previste (per un esame del testo di legge proposto dalla Cisl si veda la sezione monografica dedicata al tema dalla rivista *Diritto delle relazioni industriali*, n. [4/2023](#)). Per un verso, i vertici di Confindustria hanno sostenuto che il rinvio di legge alla contrattazione collettiva per l'istituzione di forme di partecipazione finirebbe per inasprire il conflitto nei luoghi di lavoro, precludendo una reale libera scelta delle imprese in questo ambito. Per l'altro verso, il segretario generale della Cgil, Maurizio Landini, ha manifestato preoccupazioni a che la promozione della partecipazione dei lavoratori, soprattutto laddove sviluppata nell'ambito di Commissioni bilaterali, possa in qualche modo indebolire il ruolo e l'autonomia contrattuale delle rappresentanze dei lavoratori in azienda (RSU/RSA).

Ancora una volta, come in passato, dunque, **la partecipazione risulta contestata tra una concezione tipicamente paternalistica, per la quale spetterebbe all'impresa concedere luoghi e strumenti di partecipazione, e la valorizzazione di un approccio conflittuale e di contrapposizione alle relazioni industriali, che la partecipazione potrebbe minare.**

Non è questa la sede per un esame approfondito dell'articolato che, peraltro, potrebbe venire modificato ulteriormente nei prossimi giorni, né per tornare sulle ragioni ideologiche e culturali che hanno determinato storicamente il ritardo della partecipazione in Italia (sul tema è intervenuto recentemente anche Pietro Ichino in una [intervista](#) pubblicata sul bollettino ADAPT). **Ciò che piuttosto ci preme sottolineare è come tanto nella “teoria” delle relazioni industriali** (si veda la prefazione di Gino Giugni al celebre *Contrattazione e partecipazione* di Umberto Romagnoli, riedito nel 2024 in modalità [open access](#) da il Mulino) **quanto nella “pratica” i due metodi, quello della partecipazione e quello della contrattazione collettiva, sono tutt'altro che alternativi tra loro e che, proprio perché spesso uniti dall'origine contrattuale della partecipazione, non risultano scevri nemmeno dalla volontà aziendale, dato che senza di questa non si potrebbe avere alcun contratto collettivo.**

Delle possibilità di interazione sinergica tra contrattazione e partecipazione ne sono del resto testimoni diverse aziende e parti sociali, che in Italia hanno sviluppato la partecipazione per via negoziale. Una recente indagine condotta sui sistemi contrattuali della grande industria metalmeccanica e chimica, per esempio, mostra come **la partecipazione, individuata tra i contenuti negoziali di primario interesse dalla stessa Confindustria nel**

Patto della Fabbrica del 2018, sia notevolmente promossa a livello di categoria e sviluppata anche al livello decentrato della contrattazione collettiva, dove due accordi collettivi su tre regolano procedure e prassi partecipative, benché quasi sempre nella forme deboli del confronto e dell'esame congiunto e non della co-decisionalità (vedi G. Impellizzieri, [*La cosiddetta "partecipazione organizzativa": un primo bilancio a cinque anni dal Patto per la fabbrica*](#), *DRI*, 3, 2024, consultabile in modalità *open access*). **Nel solo 2024, inoltre, secondo le rilevazioni dell'osservatorio Farecontrattazione.it, quasi la metà dei contratti aziendali analizzati contiene forme di partecipazione dei lavoratori** (soprattutto a livello di consultazione ed esame congiunto) **ai processi decisionali**; quasi un terzo delle quali già si sviluppa nell'ambito di organismi bilaterali, composti da responsabili aziendali e rappresentanti dei lavoratori, e dedicati all'analisi congiunta e alla formulazione di proposte su temi come la formazione professionale, il welfare, le pari opportunità, la salute e la sicurezza, nonché i progetti di innovazione tecnologica e organizzativa (si vedano anche alcune esperienze specifiche, come il caso [Rold](#)). Quest'ultimo, in particolare, è un ambito dove l'azione contrattuale tradizionalmente fatica ad arrivare se non in una fase successiva, per deliberare sugli effetti (in termini di benessere e condizioni di lavoro) di decisioni già prese dalla direzione aziendale. Al contrario, **attraverso le procedure di consultazione istituite dalla contrattazione collettiva, soprattutto nell'ambito di commissioni congiunte, sempre più rappresentanti dei lavoratori conquistano nuovi spazi di intervento nella valutazione dei piani per l'avanzamento tecnologico e organizzativo, prima che questi vengano formalmente adottati. Inoltre, l'analisi condotta su oltre 400 contratti aziendali sottoscritti nel 2024 fa emergere interessanti opportunità di interazione virtuosa tra partecipazione e contrattazione e addirittura, di potenziamento di quest'ultima**, ad esempio attraverso la trasmissione alle delegazioni trattanti delle analisi e dei pareri formulati in sede di comitato bilaterale su questioni come il welfare e la conciliazione.

I dati e le informazioni sopra riportati non vogliono negare che la partecipazione, entrando in sede negoziale, possa diventare oggetto di scambio e quindi anche di conflitto (del resto la peculiarità della partecipazione è proprio la sua duplice natura come mezzo e come fine delle relazioni industriali, destinata quindi inevitabilmente a diventare materia di confronto tra le parti), ma mostrare che **la contrattazione collettiva è già all'origine di diverse pratiche di partecipazione**; questo anche in virtù della capacità del

metodo negoziale (soprattutto laddove manca una rigida cornice legislativa) di inserire la partecipazione in un quadro di regole e procedure tali da assicurarle quella trasparenza e comprensibilità che sono tra i principali antidoti alla diffidenza e alle ostilità che la stessa Confindustria vorrebbe evitare e che invece un approccio unilaterale aziendale, esente da vincoli e impegni bilateralmente assunti, potrebbe finire per esacerbare. D'altro canto, non possiamo contestare del tutto nemmeno l'eventualità, paventata nei media dalla Cgil e certamente conosciuta anche dalla Cisl, che tra azione contrattuale e funzione consultiva e partecipativa possano generarsi occasioni di confronto, se non anche di conflitto, soprattutto con riferimento a temi organizzativi (come il welfare, la formazione, l'orario di lavoro, ecc.), potenzialmente oggetto di entrambi i canali di interlocuzione nelle aziende italiane. Piuttosto, con la breve ricognizione prima esposta, intendiamo fornire al dibattito politico e sindacale recentemente animatosi prove concrete che **partecipazione e contrattazione possono ampliare, e non comprimere, le possibilità di voce ed espressione dei lavoratori in azienda; e che, anche qualora intervengano sui medesimi temi, non sono necessariamente in competizione e anzi, se governate con intelligenza dalle parti, possono ben integrarsi e sostenersi a vicenda, a beneficio di imprese e lavoratori.**

La cosiddetta “partecipazione organizzativa”: un primo bilancio a cinque anni dal Patto per la fabbrica*

di Giorgio Impellizzieri

1. La partecipazione dei lavoratori tra legge e contrattazione collettiva

Il tema della partecipazione dei lavoratori riaffiora a fasi alterne nel dibattito politico-sindacale italiano, a seconda delle contingenze economiche, delle trasformazioni dei processi produttivi e dei relativi mutamenti organizzativi. Tra gli altri fattori, sono in particolare la crescente professionalizzazione dei lavoratori e il sempre più marcato carattere collaborativo delle relazioni di lavoro a riproporre oggi il modello partecipativo come metodo efficace di governo dell'azienda e terreno di evoluzione dei rapporti tra capitale e lavoro.

Se la previsione costituzionale che riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle aziende è una «norma incompiuta» ⁽¹⁾, resta ancora irrisolto il dilemma sulla necessità o meno di una legge di sostegno alla partecipazione ⁽²⁾. Chi sottolinea pragmaticamente il «peso determinante di

* Contributo pubblicato in *DRI*, 2023, n. 4, pp. 1029-1053.

⁽¹⁾ T. TREU, *Le proposte parlamentari sulla partecipazione*, in *q. Rivista*, 2010, n. 1, pp. 93-107, qui p. 94.

⁽²⁾ Si vedano i contributi che precedono, in *q. Sezione*, nonché i contributi di M. NAPOLI, *La discussione parlamentare sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese: la via del sostegno tributario*, P. OLIVELLI, *La partecipazione dei lavoratori tra diritto comunitario e ordinamento italiano*, G. PROIA, *La partecipazione dei lavoratori tra realtà e prospettive. Analisi della normativa interna*, e L. ZOPPOLI, *Modelli partecipativi e tecniche di regolazione dei rapporti di lavoro*, in *q. Rivista*, 2010, n. 1. Tra i contributi monografici più recenti si veda invece M. CORTI, *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata*, Vita e Pensiero, 2012; M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea, 2014.

iniziative assunte nella sfera politico-istituzionale»⁽³⁾ conferma, senza esitazioni, la necessità di un intervento legislativo. E tuttavia non manca chi raccomanda estrema cautela sul versante della produzione legislativa, quantomeno rispetto a «operazioni di ingegneria giuridica o esperimenti *in vitro*» che non siano adeguatamente sostenuti dal contesto sociale di riferimento, cioè quello delle relazioni sindacali italiane⁽⁴⁾.

Sorprende, a questo proposito, la parziale e limitata conoscenza dei meccanismi partecipativi istituiti non in forza di una previsione di legge ma per il tramite della contrattazione collettiva. Eppure, nell'ultimo decennio, la partecipazione è entrata prepotentemente nell'agenda degli attori della rappresentanza e, conseguentemente, delle relazioni sindacali italiane.

È certamente vero che la spinta propulsiva offerta dal decreto legislativo n. 25/2007, di trasposizione della direttiva europea 2002/14/CE in materia di informazione e consultazione dei lavoratori, ha avuto una vita breve nella prassi contrattuale e si è presto esaurita sino a perdere peso nei rinnovi contrattuali⁽⁵⁾. E tuttavia gli attori negoziali non hanno mancato di rilanciare con decisione la tematica della partecipazione nell'ambito dell'ordinamento intersindacale al punto da farne uno dei pilastri di un «moderno sistema di relazioni industriali»⁽⁶⁾. Di particolare importanza, in questa prospettiva e in termini di maggiore concretezza, è indubbiamente l'accordo interconfederale tra Confindustria e Cgil, Cisl e Uil del 9 marzo 2018, meglio conosciuto come Patto della fabbrica. Il punto 6 di questa intesa prevede infatti, tra i «contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva», proprio la partecipazione dei lavoratori, accanto alle materie del

⁽³⁾ M. RICCIARDI, A. PERULLI, *Le frontiere della partecipazione. Presentazione*, in *LD*, 1999, n. 1, pp. 3-5, qui p. 4.

⁽⁴⁾ In questi termini G. PROIA, *op. cit.*, p. 70. Sulle resistenze culturali provenienti da almeno una parte del sindacato si veda più diffusamente P. ICHINO, *Partecipazione dei lavoratori nell'impresa: le ragioni di un ritardo*, in *RIDL*, 2013, n. 4, I, pp. 861-879.

⁽⁵⁾ Si veda, tra gli altri, M. NAPOLI (a cura di), *L'impresa di fronte all'informazione e consultazione dei lavoratori. Commentario sistematico al d. lgs. 6 febbraio 2007, n. 25*, in *NLCC*, 2008, n. 4. Ma si veda anche il progetto di Codice della partecipazione presentato il 7 luglio 2010 dall'allora Ministro del lavoro e delle politiche sociali Maurizio Sacconi alle parti sociali contenente una raccolta selezionata e ragionata della normativa (nazionale e internazionale) di riferimento e di buone pratiche contrattuali. Cfr. R. CARAGNANO, *Il codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, Giuffrè, 2011, spec. pp. XV-XXII.

⁽⁶⁾ In questi termini il documento sottoscritto il 14 gennaio 2016 da CGIL, CISL, UIL, *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*.

welfare contrattuale, della formazione, della sicurezza sul lavoro e del mercato del lavoro. Ciò al fine di agevolare «quei processi di cambiamento culturale capaci di accrescere nelle imprese le forme e gli strumenti della partecipazione organizzativa», sollecitando altresì i sistemi di contrattazione collettiva di settore a individuale e valorizzare «i percorsi più adatti» per la partecipazione organizzativa quale leva per concorrere fattivamente «alla competitività delle imprese e alla valorizzazione del lavoro».

Obiettivo di questa ricerca, a cinque anni dalla sottoscrizione del Patto della fabbrica, è quello di verificare se e cosa, della auspicata partecipazione dei lavoratori – in specie quella funzionale alla organizzazione d’impresa, espressamente richiamata dall’accordo interconfederale – esista già nella realtà del nostro sistema di relazioni industriali. Questo non solo per offrire un contributo al dibattito riaperto sulla necessità o meno di una legislazione promozionale ⁽⁷⁾, ma anche per portare ad emersione un patrimonio di intese e prassi di cui ancora si sa poco e di cui non si può tuttavia non tener conto nel dibattito *de jure condendo*. E del resto, come è stato sostenuto da chi è solito studiare le relazioni industriali partendo dal dato (giuridico) effettuale, quel poco di partecipazione che esiste nel nostro Paese lo si deve proprio alla contrattazione collettiva, a prescindere dunque da previsioni di legge di promozione e sostegno ⁽⁸⁾.

2. La prospettiva del diritto delle relazioni industriali: questioni metodologiche e limiti della ricerca

L’interesse rispetto ad uno studio sistematico della partecipazione dei lavoratori nei contratti collettivi di lavoro pare confermato anche dai monitoraggi istituzionali dai numerosi osservatori sulla contrattazione collettiva promossi

⁽⁷⁾ Si fa riferimento alla proposta di legge di iniziativa popolare depositata dal segretario della Cisl, Luigi Sbarra, il 20 aprile 2023 presso la Corte di Cassazione. Per un’analisi approfondita dell’articolato si vedano T. TREU, *La proposta della Cisl sulla partecipazione al lavoro. Per una governance di impresa partecipata dai lavoratori*, E. ALES, *La proposta di legge Cisl sulla partecipazione dei lavoratori all’impresa socialmente responsabile: una stimolante e articolata base per una seria riflessione*, e L. ZOPPOLI, *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, tutti in *q. Fascicolo*.

⁽⁸⁾ In questi termini si è espresso Mario Ricciardi durante una relazione tenuta nel corso del convegno *Contrattazione e partecipazione*, dedicato alla memoria di Umberto Romagnoli, tenutosi in data 7 giugno 2023 presso il Dipartimento di Scienze politiche e sociali dell’Università di Bologna.

dalle stesse parti sociali che segnalano, in termini generali e di tendenza, un crescente interesse nei confronti di pratiche partecipative ⁽⁹⁾.

Inoltre, secondo l'ultimo rapporto sulla contrattazione decentrata del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, l'11,4% del totale dei 10.568 contratti di secondo livello vigenti, depositati ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo n. 151/2014, presenta un piano di partecipazione ⁽¹⁰⁾. Il numero è costante se si tiene conto delle tendenze degli anni precedenti: 11,4% nel 2019; 11,3% nel 2020; 10,7% nel 2021; 11,5% nel 2022.

I dati sulla contrattazione di produttività legata al salario variabile e al welfare aziendale sono indubbiamente più rilevanti visto che si registrano 8.278 accordi con obiettivi di produttività, cioè il 78,3% del totale, e 6.332 accordi che prevedono misure di welfare, cioè il 59,9%. E tuttavia anche sulla partecipazione il numero di accordi osservati al livello aziendale consente di segnalare un certo dinamismo, sufficiente a giustificare uno studio sistematico di questa particolare realtà giuridica.

Una realtà che è possibile ricondurre al diritto delle relazioni industriali inteso non solo come la dimensione “collettiva” sottostante alla regolazione delle relazioni individuali di lavoro ⁽¹¹⁾, ma anche in termini di razionalità giuridica che integra – e quale migliore ambito della partecipazione per verificarlo – l'economico e sociale così determinando assetti e rapporti anche più ampi di quelli individuali ⁽¹²⁾.

⁽⁹⁾ Si veda, da ultimo, L. SBARRA, G. ROMANI, A.R. MUNNO (a cura di), *6° rapporto OCSEL. La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità*, Cisl, 2021, p. 20, che segnala che «termini come partecipazione, coinvolgimento attivo, protagonismo dei lavoratori stanno diventando elementi certi della contrattazione, indicatori di un nuovo modello di relazioni», e N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI, M. CAVALLINI (a cura di), *Terzo Rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil, Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2022, spec. p. 55, che registra come il tema del “coinvolgimento e partecipazione” sia trattato nel 32,5% degli accordi aziendali.

⁽¹⁰⁾ MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Report deposito contratti ex art. 14 d.lgs. 151/2015*, 2023, spec. p. 7.

⁽¹¹⁾ L. SPAGNUOLO VIGORITA, *La rivista “Diritto delle relazioni industriali”*, in *q. Rivista*, 1991, n. 1, spec. p. 3.

⁽¹²⁾ M. TIRABOSCHI, *Alla ricerca di un nuovo ordine giuridico per il lavoro che cambia. Bilancio non convenzionale dei trent'anni di Diritto delle Relazioni Industriali*, in *q. Rivista*, 2020, n. 4, pp. 906-933, spec. pp. 925-930.

Ciò che forse sino a oggi è mancato, rispetto alla rassegna di più o meno ampie casistiche e buone prassi negoziali ⁽¹³⁾, è uno studio sistematico del fenomeno. Non solo e non tanto in termini di intensità e continuità nel tempo del monitoraggio, quanto rispetto alla adozione di una logica di sistema, negli stretti termini di “sistema di relazioni industriali”, con l’obiettivo cioè di individuare le connessioni tra struttura contrattuale di riferimento ⁽¹⁴⁾, singolo contratto collettivo nazionale di categoria e contrattazione aziendale che attorno ad esso si sviluppa in termini di integrazione o implementazione.

La presente ricerca intende pertanto svilupparsi secondo un preciso metodo di analisi giuridica del materiale contrattuale in materia di partecipazione che prende le mosse dai seguenti presupposti: a) l’individuazione di uno specifico sistema nazionale di contrattazione collettiva; b) la scelta di uno o più settori merceologici attraverso lo studio dei contratti collettivi nazionali di categoria di riferimento; c) la selezione di un campione di contratti aziendali per ogni settore di riferimento così da consentire una coerenza giuridico-istituzionale nella comparazione tra i diversi casi analizzati ⁽¹⁵⁾.

In questo ordine di idee, allora, si precisa che la ricerca sulla partecipazione dei lavoratori verrà condotta nell’ambito del già richiamato Patto della fabbrica dello scorso 9 marzo che rappresenta, indubbiamente, il documento di maggiore interesse nel panorama del nostro sistema di relazioni industriali degli ultimi anni per rilevanza politico-sindacale e per numero di lavoratori potenzialmente coinvolto. Il sistema contrattuale di riferimento, conseguentemente, è quello di Confindustria che, secondo i dati dell’archivio Cnel-

⁽¹³⁾ Il riferimento d’obbligo per lo studio di buone prassi e casi studio è senz’altro a U. ROMAGNOLI, *Contrattazione e partecipazione*, Il Mulino, 1968. Ma si vedano anche, tra gli altri, A. PERULLI, *Il Testo Unico sul sistema di relazioni sindacali e di partecipazione della Electrolux-Zanussi*, in *LD*, 1999, n. 1; A. PERULLI, *Ascesa e declino della partecipazione alla Zanussi Electrolux*, in *DLM*, 2005, n. 3, pp. 615-620; M. CORTI, *L’accordo Luxottica: le vie italiane alla partecipazione sono infinite?*, in *DLRI*, 2020, n. 166, pp. 317-337; D. MARINO, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese nella contrattazione collettiva*, in *q. Rivista*, 2020, n. 4, pp. 1024-1053.

⁽¹⁴⁾ Per una ricognizione dei principali sistemi contrattuali delle relazioni industriali italiane si veda I. ARMAROLI ET AL., *Atlante della contrattazione collettiva. La geografia dei mercati del lavoro nel prisma della rappresentanza e dei sistemi di relazioni industriali*, ADAPT University Press, 2023, spec. pp. 24-29.

⁽¹⁵⁾ Per indicazioni di metodo sul punto si veda M. TIRABOSCHI, *Problemi e prospettive nello studio della contrattazione collettiva aziendale*, in *Economia e Società Regionale*, 2022, n. 3, pp. 21-31, spec. p. 28.

Inps, si sviluppa attraverso 61 contratti collettivi nazionali di settore, per una copertura di 245.997 aziende e un totale 5.658.488 lavoratori (¹⁶).

Dei numerosi contratti collettivi sottoscritti da associazioni datoriali afferenti a questo sistema contrattuale, si è scelto di approfondire in particolare quelli dei settori della metalmeccanica e del chimico-farmaceutico con particolare riferimento al quinquennio 2018-2022.

Tali settori sono stati scelti perché, oltre ad essere notoriamente tra i più avanzati in termini di relazioni industriali (¹⁷), occupano anche il maggior numero di lavoratori nell'industria italiana. Secondo i dati dell'archivio Cnel-Inps, i lavoratori coperti dalla contrattazione collettiva della grande industria metalmeccanica sono 1.584.560 mentre quelli impiegati nell'industria chimico-farmaceutica sono 215.950: numeri superiori a quelli di tutti gli altri settori dell'industria manifatturiera (¹⁸).

In coerenza alla scelta di indagare gli esiti del Patto della fabbrica i settori in questione verranno studiati con esclusivo riferimento al CCNL dei dipendenti dalle aziende metalmeccaniche e della installazione di impianti sottoscritto da Federmeccanica e Fiom Cgil, Fim Cisl, Uilm e al CCNL dei dipendenti dell'industria chimica e chimico-farmaceutica sottoscritto da Federchimica e Filctem Cgil, Femca Cisl e Uiltec. Per ciascun sistema contrattuale, sono analizzati tutti i rinnovi contratti a livello nazionale sottoscritti dal 2018 in avanti e un significativo numero di 333 accordi aziendali che affrontano il tema della partecipazione organizzativa (268 nel settore della metalmeccanica, 95 della chimica) estrapolati da una banca dati

(¹⁶) I dati sono estratti dall'Archivio contratti del Cnel, ultimo aggiornamento a giugno 2023, accessibile presso il sito internet istituzionale.

(¹⁷) Non è possibile richiamare tutta la saggistica relativa alla contrattazione collettiva del settore metalmeccanico. Sia sufficiente segnalare che l'ultimo rinnovo del contratto collettivo del 5 febbraio 2021 è stato oggetto, a differenza di altri contratti collettivi di settore, di numerosi e autorevoli commentari. Cfr. G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Giappichelli, 2021; T. TREU (a cura di), *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*, Giappichelli, 2022; V. BAVARO, F. FOCARETA, A. LASSANDARI, F. SCARPELLI, *Commentario al contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici*, Futura, 2023.

(¹⁸) Il riferimento è al macro settore delle attività manifatturiere così come individuato dalla classificazione ATECO che, in questa categoria, ricomprende limitatamente all'industria, a titolo esemplificativo, anche il CCNL dei dipendenti dell'industria della ceramica, piastrelle e materiali refrattari (26.969 dipendenti); dell'industria del vetro e delle lampade (28.035 dipendenti); dell'industria tessile, dell'abbigliamento e della moda (157.917 dipendenti); dell'industria dei settori Pelli e succedanei (29.482 dipendenti).

FareContrattazione della Scuola di alta formazione di ADAPT che raccoglie, per i due settori in questione, rispettivamente 500 e 143 contratti collettivi aziendali.

Il campione di indagine così composito – per quanto non possa considerarsi rappresentativo a livello strettamente statistico, soprattutto per via della mancanza di un dato ufficiale sul numero di contratti collettivi aziendali sottoscritti in Italia nei due settori oggetto della nostra ricerca – consente in ogni caso di segnalare alcune significative linee di tendenza soprattutto con riferimento alle aree del Nord-Italia ⁽¹⁹⁾. E con ciò di superare la conoscenza episodica di alcune clausole di isolati accordi aziendali, assicurando l’acquisizione di dati e tendenze attendibili sulla partecipazione dei lavoratori e sull’implementazione degli impegni assunti con l’accordo interconfederale del 2018.

3. Il Patto della fabbrica e il concetto di “partecipazione organizzativa”

Tra le diverse forme di partecipazione esistenti, la presente ricerca dedica particolare attenzione alla c.d. partecipazione organizzativa. A questa, infatti, si riferisce il Patto della Fabbrica che, pur richiamando la partecipazione in senso ampio nelle premesse introduttive – in cui le parti convengono sulla necessità di «un sistema di relazioni industriali più efficace e partecipativo» –, privilegia in modo chiaro quella di tipo organizzativo rispetto agli altri modelli.

Alla lettera *e* del punto 6 dell’accordo interconfederale, le parti negoziali, in una logica di coordinamento contrattuale, assegnano al contratto collettivo nazionale di categoria il compito di «valorizzare, nei diversi ambiti settoriali, i percorsi più adatti per la partecipazione *organizzativa*» anche attraverso una «estensione della contrattazione di secondo livello» che ne «accrezca nelle imprese le forme e gli strumenti».

Nell’analisi giuslavoristica la nozione di partecipazione organizzativa, al pari di quella più ampia di “partecipazione”, è invero «ambigua, sfuggente e

⁽¹⁹⁾ Il 72% degli accordi aziendali esaminati è stato sottoscritto presso aziende o stabilimenti collocati nel Nord Italia; il 7,5% in aziende multi-localizzate; il 18% in aziende del Centro Italia; il 2,5% in aziende collocate al Sud Italia o nelle Isole.

camaleontica»⁽²⁰⁾ e, almeno in ambito italiano, ha designato «modalità di coinvolgimento dei lavoratori o dei sindacati alle vicende aziendali»⁽²¹⁾ che sono state «del tutto eterogenee»⁽²²⁾, nonché portatrici di valori giuridici e politici⁽²³⁾.

Le parti sociali non definiscono puntualmente la fattispecie nell'accordo interconfederale e anche lo stesso legislatore non offre riferimenti legali, pur menzionando espressamente l'istituto all'interno della normativa in materia agevolazioni contributive⁽²⁴⁾.

Gli studiosi delle relazioni industriali, dall'altro canto, hanno elaborato diversi tentativi classificatori da cui l'analisi del materiale contrattuale non può prescindere per delimitare l'oggetto dell'indagine. La partecipazione organizzativa è stata così definita come quella partecipazione che si realizza «sul posto di lavoro e nell'organizzazione di lavoro» e che si concretizza «nel fatto di “aver voce” e quindi di avere spazi propositivi e/o co-decisionali sulla organizzazione del lavoro»⁽²⁵⁾. Oppure, da altra prospettiva di analisi, come quel particolare tipo di partecipazione che «riguarda da vicino l'impiego e l'organizzazione del lavoro e può prevedere soluzioni negoziali di maggiore o minore portata attraverso organismi e pratiche correnti di informazione e consultazione»⁽²⁶⁾.

⁽²⁰⁾ L. ZOPPOLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, in *DLRI*, 2005, n. 107, pp. 373-480, qui p. 380.

⁽²¹⁾ G. SANTORO-PASSARELLI, *Sciopero e contrattazione, un nuovo rapporto tra conflitto e partecipazione nelle RI italiane*, in, G. ZILIO GRANDI (a cura di), *op. cit.*, pp. 65-73, qui p. 65.

⁽²²⁾ M. BIASI, *op. cit.*, qui p. 2.

⁽²³⁾ L. ZOPPOLI, *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, cit.

⁽²⁴⁾ Il riferimento è all'art. 1, comma 189, della l. n. 208/2017, così sostituito dall'art. 55, comma 1, del d.l. n. 50/2017, che riconosce una marcata riduzione dell'aliquota contributiva per le aziende che «coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro». Si veda tuttalpiù il d.l. 29 aprile 2016 che, sempre ai fini dell'applicazione delle suddette agevolazioni fiscali, esemplifica le modalità in cui possa realizzarsi il coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro nella «costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive o sistemi di produzione e che prevedono strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse necessarie nonché la predisposizione di rapporti periodici che illustrino le attività svolte e i risultati raggiunti».

⁽²⁵⁾ M. CARRIERI, L. PERO, M. RICCIARDI (a cura di), *Nuove relazioni industriali e partecipazione organizzativa nella Cooperazione dell'Emilia Romagna*, Legacoop, 2017, qui p. 5 e p. 18.

⁽²⁶⁾ G. BAGLIONI, *Lavoro e decisioni nell'impresa*, Il Mulino, 2001, qui p. 79.

Questo tipo di partecipazione si distingue senz’altro dalla partecipazione economica o finanziaria, sia essa legata alla attribuzione di partecipazioni azionarie ai dipendenti ovvero al riconoscimento a favore dei lavoratori di utili o profitti sulla base di risultati e performance della impresa o del singolo lavoratore ⁽²⁷⁾. Rientra piuttosto nella più ampia categoria della “partecipazione decisionale” per la quale i lavoratori o le proprie rappresentanze sono coinvolti – con gradi di intensità variabili, a seconda che si concretizzi in forme di cogestione o codeterminazione (intensità “forte”) ovvero di diritto alla informazione e consultazione (intensità “debole”) ⁽²⁸⁾ – nelle decisioni dell’azienda relative all’organizzazione del lavoro.

In questa prospettiva, all’esito della analisi dei contratti collettivi sarà possibile proporre una prima definizione originale della partecipazione organizzativa che ne verifica il contenuto giuridico così come determinato dalle parti sociali, accertando quali diritti e quali obblighi sorgono in capo ai lavoratori e ai datori di lavoro e registrando le principali tendenze a livello di temi, strumenti ed effetti giuridici delle procedure partecipative.

È infatti tutto da misurare il grado di incisività che le parti sociali, tanto a livello nazionale che aziendale, attribuiscono alle pratiche di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni *organizzative*. Sia in termini di intensità di coinvolgimento (informazione, consultazione, codeterminazione); sia in termini di strumenti (Commissioni, Osservatori, Comitati, ecc.); sia, infine, in termini di temi su cui si declina questa specifica forma di partecipazione (orario di lavoro, formazione, inquadramento professionale, ecc.).

4. Le dinamiche del settore metalmeccanico

Il sistema contrattuale della metalmeccanica è tra i primi ad aver regolato la partecipazione dei lavoratori, seppur con una attenzione prevalente (se non esclusiva) a forme di coinvolgimento debole su temi strategici.

A livello di contrattazione nazionale, sono stati previsti obblighi di informazione già a partire dalle tornate contrattuali degli anni Settanta e, a seguito del decreto legislativo n. 27/2007, sono stati tempestivamente introdotti

⁽²⁷⁾ M. BIASI, *op. cit.*, spec. p. 5.

⁽²⁸⁾ M. D’ANTONA, *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, in *RGL*, 1992, n. 2, I, pp. 138-160, spec. p. 139.

anche obblighi di consultazione in capo ai datori di lavoro con più di cinquanta dipendenti ⁽²⁹⁾. Più recentemente, inoltre, è stata costruita una rete di Commissioni e Osservatori paritetici con compiti di monitoraggio, indirizzo e analisi di fenomeni e temi particolarmente sensibili a livello socio-politico ⁽³⁰⁾ o comunque di carattere prettamente strategico ⁽³¹⁾.

In confronto, le previsioni contrattuali in materia di partecipazione organizzativa sono relativamente marginali. Solo con il rinnovo contrattuale del 5 febbraio 2021, presumibilmente proprio sulla scorta dell'accordo interconfederale del 2018, è stata introdotta una norma "sperimentale" che promuove la sottoscrizione, a livello aziendale e «su base volontaria», di «Protocolli sulla partecipazione» ⁽³²⁾ che mirino a diffondere processi di condivisione e di continua interazione tra i diversi livelli aziendali, anche per il tramite di gruppi di lavoro e di collaborazioni per il «miglioramento continuo» dei processi operativi e dell'organizzazione del lavoro, anche in correlazione al (recentemente riformato) sistema di classificazione e inquadramento del personale che annovera la «partecipazione al miglioramento» tra i criteri di professionalità in cui sono articolate le declaratorie contrattuali ⁽³³⁾.

La norma in questione ha un chiaro carattere promozionale, con un contenuto prevalentemente politico-programmatico, che non configura alcun obbligo a contrarre né tipizza in modo determinato facoltà, procedure, prerogative ed oneri che devono eventualmente essere presenti in tali protocolli, ma che si limita a formalizzare un impegno generico delle parti a implementare tali

⁽²⁹⁾ Il riferimento è all'art. 9 del CCNL che disciplina la *Informazione e consultazione in sede aziendale* e all'art. 3 che costituisce ad es. un Comitato consultivo di partecipazione composto a livello aziendale da 3 a 6 rappresentanti dell'impresa e da un uguale numero di componenti in rappresentanza congiunta delle OO.SS. o territoriali o della RSU, attivabile soltanto nelle aziende con almeno 1.000 dipendenti, e competente a trattare materie concernenti la struttura e le tendenze dei mercati su cui opera l'azienda, le strategie e gli assetti industriali e l'andamento della occupazione anche con riferimento alle tipologie di assunzione.

⁽³⁰⁾ Si vedano, tra le disposizioni della sez. I del CCNL, *Sistema di relazioni*, la Commissione nazionale salute e sicurezza di cui all'art. 4; le Commissioni Pari opportunità istituite a livello centrale, territoriale e aziendale di cui all'art. 7; la Commissione nazionale per l'integrazione dei lavoratori migranti di cui all'art. 8.

⁽³¹⁾ Si vedano, sempre nell'ambito della sez. I del CCNL, l'Osservatorio paritetico nazionale sull'industria metalmeccanica e della installazione di impianti di cui all'art. 1; la Commissione nazionale sulle politiche attive di cui all'art. 5.

⁽³²⁾ Art. 10, sez. I del CCNL, *Iniziativa di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori nell'impresa*.

⁽³³⁾ Art. 1, sez. IV, titolo II, del CCNL, *Classificazione dei lavoratori*.

soluzioni a livello decentrato, senza che ciò comporti il sorgere di obbligazioni esigibili o sanzionabili in caso di inadempimento ⁽³⁴⁾. Non a caso, all’esito della analisi della contrattazione aziendale del settore metalmeccanico, a due anni dalla loro promozione, non si registrano casistiche né tantomeno buone pratiche di protocolli.

Ciò non significa che nel settore della metalmeccanica non vi siano accordi di secondo livello relativi a forme di partecipazione organizzativa. Ma che piuttosto queste siano configurate senza un espresso rinvio al sistema contrattuale e senza che, per ciò, si possa misurare la capacità del livello centrale di indirizzare i contenuti della contrattazione aziendale. In questo senso, pare infatti indicativo, per un verso, che soltanto un accordo tra quelli esaminati menzioni espressamente il Patto della Fabbrica prima di regolare alcune pratiche partecipative ⁽³⁵⁾ e, per l’altro verso, è più in generale, che soltanto un accordo aziendale su dieci richiami il contratto collettivo nazionale in una logica di coordinamento o integrazione.

Detto ciò, sul totale degli accordi aziendali in materia di partecipazione, il 67% prevede forme di partecipazione organizzativa, un numero superiore rispetto a quelli che istituiscono pratiche partecipative di tipo strategico, presenti nel 54% dei casi.

I casi di partecipazione organizzativa “forte” in cui le parti sociali condividono un potere di codeterminazione sono limitati a una quota pari al 7% del totale. Si tratta di fattispecie eterogenee che differiscono per il grado di dettaglio di regolazione del processo co-decisionale. Si va dalle ipotesi minimali in cui le parti si impegnano genericamente a incontrarsi periodicamente per *convenire* su interventi operativi su determinati problemi e per *definire* di azioni conseguenti ⁽³⁶⁾ alle fattispecie più dettagliate nelle quali, al fine di governare i processi organizzativi aziendali sono costituite apposite

⁽³⁴⁾ In termini analoghi a quanto si è rilevato, in passato, sugli accordi concertativi. Cfr. A. MARESCA, *Concertazione e contrattazione*, in *ADL*, 2000, n. 2, pp. 197-214, spec. p. 206.

⁽³⁵⁾ Si vedano le premesse dell’accordo aziendale Lombardini 17 gennaio 2020.

⁽³⁶⁾ Si veda l’accordo Alstom Ferroviaria 6 marzo 2018 oppure, in termini ancora più generici, l’accordo Farid 24 aprile 2018 che, in materia di orario di lavoro e di turnazioni, prevede che «l’applicazione del doppio turno di sabato» sia oggetto di «verifica» tra la direzione e le RSU.

Commissioni paritetiche competenti a «definire gli interventi necessari ai fini del miglioramento dei livelli di qualità, efficienza e produttività»⁽³⁷⁾.

Le Commissioni, in questa prospettiva, sono uno strumento privilegiato per realizzare le (rare) pratiche di partecipazione organizzative di tipo decisionale. Nella loro composizione paritetica e monocratica differiscono, almeno formalmente, dai meri incontri tra rappresentanze sindacali e direzioni aziendali, nelle quali permane dal punto di vista formale simbolico la differenziazione di due “parti” e di due volontà distinte⁽³⁸⁾.

Sul totale di accordi analizzati in materia di partecipazione organizzativa – decisionale e non – il 36% prevede la costituzione di Commissioni, Comitati e altri organismi paritetici. Esistono diverse tipologie di Commissioni che differiscono le une dalle altre in base al grado di definizione delle relative competenze tematiche, alle procedure di funzionamento e alla loro composizione.

Sul primo versante, è possibile distinguere tra le Commissioni tematiche, istituite, anche più di una per azienda⁽³⁹⁾, per trattare uno o più temi individuati specificatamente dalle parti sottoscrittenti – processi operativi⁽⁴⁰⁾, formazione⁽⁴¹⁾, inquadramento e classificazione del personale⁽⁴²⁾, *smart*

⁽³⁷⁾ Così l'accordo Acciaierie Venete 25 giugno 2019, art. 9, comma 2, sulle funzioni della Commissione per la qualità istituita per la gestione dei premi di risultato aziendali.

⁽³⁸⁾ Sul punto, in verità, il tenore testuale delle norme contrattuali è ambiguo. Si prenda per es. l'accordo Siat 18 aprile 2019 che, all'art. 2, *Partecipazione ed organizzazione del lavoro*, prevede l'istituzione di una Commissione paritetica «composta da personale interno all'azienda oltre che dalle rappresentanze sindacali, con poteri decisionali da ambo le parti, posto il principio della consensualità».

⁽³⁹⁾ Si veda l'accordo Brembo 16 luglio 2018 che disciplina le attività di 3 Commissioni: la Commissione Formazione, la Commissione Mensa e la Commissione aggiuntiva. In termini analoghi anche l'accordo Piaggio 23 gennaio 2020 che istituisce la Commissione Ambiente e sicurezza, la Commissione Pari opportunità, la Commissione tempi e metodi e WCM, la Commissione Formazione e la Commissione Welfare.

⁽⁴⁰⁾ Si veda, per es., l'accordo integrativo Lamborghini 16 luglio 2019 che istituisce la Commissione tecnica bilaterale Tempi e metodi alla quale è assegnata la competenza di «analisi, monitoraggio e proposta di azioni per il miglioramento di tempi e metodi di lavorazione e cartelle di lavoro».

⁽⁴¹⁾ Tra i tanti, si veda per es. l'accordo InfoCert 23 gennaio 2019 che, all'art. 12, comma 2, istituisce una Commissione Formazione la quale avrà il compito di «monitorare le attività formative programmate» divenendo luogo in cui «confrontarsi su integrazioni, modifiche e introduzione di nuovi corsi specialistici».

⁽⁴²⁾ L'accordo Stiga 28 marzo 2022, al punto 3, *Classificazione del personale*, titolo III, parte II, costituisce una Commissione congiunta alla quale compete di «esaminare la rispondenza di quanto attualmente in atto rispetto alle declaratorie contrattuali» nonché di

working ⁽⁴³⁾ premio di risultato ⁽⁴⁴⁾, ecc. – e le Commissioni paritetiche che, al contrario, sono trasversali a diversi temi e che sono individuate come luogo di gestione delle dinamiche aziendali e di governo dell’accordo aziendale, a prescindere dai contenuti oggetto del coinvolgimento ⁽⁴⁵⁾.

A livello di procedure e regole di funzionamento delle Commissioni, le parti sottoscriventi intervengono, di regola, definendo le tempistiche degli incontri e le modalità di convocazione. Si distinguono, a tal proposito, le Commissioni per le quali gli accordi istitutivi prevedono già una calendarizzazione delle riunioni ⁽⁴⁶⁾ da quelle che sono invece convocate su richiesta di una delle parti ⁽⁴⁷⁾.

Alle Commissioni partecipano dei rappresentanti dei lavoratori che, di regola, coincidono con le RSU. Nella grande maggioranza dei casi, cioè, si realizza una forma di partecipazione indiretta “a canale unico”, per la quale il coinvolgimento dei lavoratori avviene direttamente per il tramite del sindacato. Più raramente, sono coinvolti altri lavoratori – secondo il modello

verificare se vi siano «modifiche della organizzazione del lavoro che richiedano un confronto».

⁽⁴³⁾ Così l’accordo Leonardo 12 settembre 2018 che istituisce una Commissione paritetica composta dalla direzione aziendale e dalla RSU che, «con cadenza trimestrale», ha il compito di monitorare «l’implementazione delle misure in materia di smart working».

⁽⁴⁴⁾ Si veda, a titolo esemplificativo, l’accordo Acciaierie Venete che, nella implementazione di «un sistema di coinvolgimento e di partecipazione delle risorse umane» che possa realizzare i «processi di miglioramento organizzativo aziendali», a partire dal governo congiunto di un sistema di retribuzione premiale, istituisce la Commissione per la qualità che ha il compito di «verificare le cause di eventuali scostamenti tra i dati consuntivi e i dati previsionali, definendo gli interventi necessari ai fini del miglioramento dei livelli di qualità, efficienza produttiva e produttività».

⁽⁴⁵⁾ Diffusamente l’accordo Toyota 13 giugno 2022, che, all’art. 4, comma 1, istituisce più Commissioni tecniche bilaterali con l’obiettivo di «perseguire il miglioramento continuo dei processi organizzativi al fine di migliorare i risultati di redditività, produttività, crescita, innovazione, qualità, efficienza e le condizioni di lavoro, per rafforzare la posizione competitiva dell’azienda».

⁽⁴⁶⁾ A titolo esemplificativo, l’accordo Capgemini 17 dicembre 2019 prevede, per la gestione della banca ore solidale, che le parti si incontrino «entro il mese di novembre di ogni anno».

⁽⁴⁷⁾ Così per es. l’art. 5, capo I, titolo II, dell’accordo Electrolux 23 aprile 2021 che prevede che le sessioni degli organismi congiunti «possano essere convocate, al di fuori delle scadenze istituzionali previste dagli accordi di riferimento, su richiesta motivata di una delle Parti».

della partecipazione “a canale doppio”⁽⁴⁸⁾ – che sovente sono selezionati dalle stesse rappresentanze sindacali⁽⁴⁹⁾. Ancor più raro inoltre, e se si fa eccezione per la breve ma ricca esperienza dei comitati paritetici relativi alle misure di contrasto e di contenimento del Covid-19⁽⁵⁰⁾, è che tra i componenti delle Commissioni vi siano esperti e professionisti esterni, talvolta inclusi quando particolarmente funzionali alla applicazione di un determinato dispositivo contrattuale⁽⁵¹⁾.

Così come sparute sono le esperienze di partecipazione diretta dei lavoratori, cioè di procedure e prassi partecipative che consentono che qualunque dipendente possa coinvolgersi con le decisioni e l’organizzazione del lavoro e dei processi produttivi. Solo nel 7% dei casi, gli accordi aziendali disciplinano strumenti quali la “cassetta delle idee” tramite la quale ciascun dipendente può presentare proposte e suggerimenti volti a migliorare la competitività dell’azienda «in termini di produttività, efficienza, innovazione e qualità del prodotto» compilando un’apposita scheda «da consegnare al proprio capo reparto»⁽⁵²⁾.

⁽⁴⁸⁾ La classificazione tra partecipazione “a canale unico” e “a canale doppio” la si deve sempre a G. BAGLIONI, *op. cit.*, spec. p. 84. Si veda anche M. BIAGI, *Rappresentanza e democrazia in azienda. Profili di diritto sindacale comparato*, Maggioli, 1990.

⁽⁴⁹⁾ L’accordo Brembo, per es., riconosce alle RSU la facoltà di nominare nelle diverse Commissioni «un numero di componenti aggiuntivi» di modo da ottenere una composizione «rappresentativa per ogni stabilimento». Analogamente l’accordo Toyota, che prevede che la Commissione tecnica bilaterale sia composta da 8 membri, «per metà indicati dalla Società e per l’altra metà indicati dalla r.s.u.».

⁽⁵⁰⁾ G. BENINCASA, M. TIRABOSCHI, *Covid-19: le problematiche di salute e sicurezza negli ambienti di lavoro tra protocolli condivisi e accordi aziendali*, in M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica. Contributo sulla nuova questione sociale. Volume V. Le sfide per le relazioni industriali*, ADAPT University Press, 2020, pp. 146-195.

⁽⁵¹⁾ Una delle poche eccezioni la si trova nell’accordo Ducati 26 ottobre 2018 che, nell’istituire una “banca ferie solidali” che consente a ciascun dipendente di trasferire parte delle proprie ferie ai colleghi che ne avessero necessità per sostenere trattamenti medico-sanitari, attiva una Commissione paritetica, competente a valutare le richieste di utilizzo delle ferie solidali, composta «dall’HR Manager di riferimento, da 1 coordinatore RSU per OO.SS. e dal medico di fabbrica».

⁽⁵²⁾ In questi termini l’accordo aziendale sottoscritto in Brawo il 29 marzo 2018 per il quale le proposte dei lavoratori sono valutate in seguito su base trimestrale da appositi focus team, anch’essi composti da lavoratori e, infine, da una Commissione tecnica paritetica che, «previa valutazione della Direzione aziendale», accerta l’efficacia e la percorribilità delle proposte. Analogamente, in questa categoria, va ricompreso anche il “Sistema dei suggerimenti” previsto in alcuni accordi come quello di Technogym del 26 luglio 2018 che permette a tutti i collaboratori di elaborare delle proposte sottoposti al

Dal punto di vista tematico, i principali contenuti in cui le parti sociali declinano la partecipazione organizzativa sono quelli dei premi di risultato, della formazione, dell’orario di lavoro (inclusa l’implementazione del lavoro agile) e, seppur in forma meno diffusa, della classificazione e dell’inquadramento del personale.

A ben vedere, i premi di risultato e di produttività non sono direttamente riconducibili alla categoria della partecipazione organizzativa ma piuttosto a quella della partecipazione economica ⁽⁵³⁾. In questa sede è comunque opportuna una menzione poiché, da un lato, si tratta di un istituto oggetto del 30% degli accordi in materia di partecipazione. E, dall’altro lato, le parti tendono a legare gli emolumenti della retribuzione variabile proprio a miglioramenti organizzativi, funzionali alla competitività e produttività della impresa, che affidano a Commissioni che, anche per accedere ai benefici contributivi ⁽⁵⁴⁾, verificano l’andamento degli indici dei premi di risultato, approfondiscono le cause degli eventuali scostamenti tra i dati consuntivi e i dati previsionali, definendo anche gli interventi necessari ⁽⁵⁵⁾.

La seconda materia più frequentemente oggetto di pratiche partecipative è la formazione dei lavoratori, presente nel 27% dei casi. I processi di riqualificazione incidono notevolmente sulla organizzazione del lavoro ⁽⁵⁶⁾, concorrendo a definire le attività dei dipendenti (se non proprio gli inquadramenti contrattuali) ⁽⁵⁷⁾ nonché la stessa organizzazione dell’orario di lavoro, che

vaglio della società «che valuterà l’opportunità di creare un apposito Team di Miglioramento sulla base dei suggerimenti ricevuti».

⁽⁵³⁾ Cfr. nota 6.

⁽⁵⁴⁾ Si veda sul punto il riferimento normativo di cui alla nota 24.

⁽⁵⁵⁾ In questi termini il già menzionato accordo Acciaierie Venete 25 (cfr. nota 37); oppure l’accordo Fontana Pietro 16 luglio 2019, che «in ragione della funzione specifica del Premio di risultato» prevede un «sistema di verifiche» sull’andamento degli indici nel corso ed al termine di ogni anno.

⁽⁵⁶⁾ È emblematico, a tal proposito, il primo capitolo del contratto integrativo Vitec 26 aprile 2018 che è intitolato *Partecipazione organizzativa-Formazione professionale*.

⁽⁵⁷⁾ Si veda per es. il punto *Organizzazione e flessibilità* della parte I, accordo TMB 19 aprile 2021, che al § 2, *Organizzazione del lavoro*, dispone che le parti, «nell’ottica di migliorare e adeguare le competenze del personale, anche in ragione dell’introduzione di innovazioni organizzative, tecnologiche, di processo e di prodotto», si impegnano a considerare «la rimodulazione dell’orario di lavoro per parte dei lavoratori affinché lo stesso consenta di realizzare specifici percorsi formativi».

può essere rimodulata in modo da consentire lo svolgimento delle attività formative ⁽⁵⁸⁾.

L'interesse della contrattazione aziendale in materia di formazione riflette – in controtendenza rispetto al mancato coordinamento contrattuale registrato in materia di partecipazione organizzativa *tout court* – quando disposto dal contratto collettivo nazionale che, com'è noto, a partire dal rinnovo del 2016 e ancor più insistentemente nel 2021, ha configurato nuovi dispositivi e istituzioni come il diritto soggettivo alla formazione ⁽⁵⁹⁾, la piattaforma digitale per l'erogazione di servizi formativi ⁽⁶⁰⁾ ed enfatizzato la dimensione partecipativa di questa materia ⁽⁶¹⁾, anche attraverso la Commissione aziendale per la formazione professionale che, previa richiesta di una delle parti, deve essere costituita in tutte le aziende che occupano almeno 500 ⁽⁶²⁾.

Di regola in questo ambito la partecipazione si sostanzia nel confronto sui contenuti oggetto delle azioni formative ⁽⁶³⁾ e, come da previsione del contratto collettivo nazionale, nella verifica consuntiva degli interventi svolti nell'anno precedente ⁽⁶⁴⁾, soprattutto nell'ottica di evitare che talune

⁽⁵⁸⁾ L'accordo Sacmi 24 giugno 2022, ad es., dispone al punto 2 della parte normativa, *Inquadramento professionale*, che le parti «concordano sulla correttezza dell'attuale sistema di inquadramento aziendale» anche a seguito della «formazione professionale acquisita».

⁽⁵⁹⁾ Art. 7, comma 5, sez. IV, titolo, II.

⁽⁶⁰⁾ Art. 7, comma 12, sez. IV, titolo VI.

⁽⁶¹⁾ Sul punto si veda S. CIUCCIOVINO, *La formazione continua nel settore metalmeccanico: dal diritto soggettivo alla formazione al sistema dell'apprendimento permanente*, in T. TREU (a cura di), *op. cit.*, pp. 83-97, spec. p. 90.

⁽⁶²⁾ Art. 6, comma 3, sez. I.

⁽⁶³⁾ L'accordo Piaggio prevede, al pari di altri, che le parti esaminino congiuntamente «le specifiche esigenze formative dei lavoratori con riferimento all'evoluzione delle tecnologie impiegate in azienda ed al fine di rispondere in modo più adeguato ed efficace alle necessità di mercato e di qualità del prodotto». In termini analoghi l'accordo Terzani sottoscritto il 30 giugno 2022, che, durante le informative aziendali, prevede la possibilità di discutere «eventuali fabbisogni formativi riportati dalla r.s.u.».

⁽⁶⁴⁾ In questi termini, per es., l'accordo aziendale sottoscritto il 9 luglio 2018 presso Pra-xair, che pone in capo all'azienda l'obbligo di informare le RSU delle tipologie di iniziative formative e «l'entità dei lavoratori interessati» con l'impegno di «coinvolgerle attivamente con possibilità di proposta a consuntivo annuale». Così anche il contratto Info-Cert statuisce l'impegno dell'azienda a «fornire alle r.s.u. presenti un report sulla formazione che evidenzia le ore erogate e l'ambito tematico dei corsi di formazione».

categorie di lavoratori vengano escluse dai processi di riqualificazione professionale ⁽⁶⁵⁾.

Al pari della formazione, anche il tema dell’orario di lavoro, comprensivo del lavoro agile o da remoto, è oggetto del 27% delle pratiche partecipative analizzate. In particolare, al metodo partecipativo è affidato il governo di istituti di flessibilizzazione dei tempi di lavoro per far fronte alle fluttuazioni della domanda e dei volumi di produzione ⁽⁶⁶⁾ oppure la implementazione del lavoro agile in azienda, di solito introdotto secondo fasi di sperimentazione che richiedono una attività di monitoraggio e valutazione ⁽⁶⁷⁾.

Infine, tra i temi più trattati, c’è anche l’inquadramento professionale che è presente nel 15% degli accordi esaminati. Sono frequenti, infatti, i momenti di confronto e coinvolgimento delle rappresentanze sindacali finalizzati a valutare la professionalità ed esperienza dei lavoratori e, con ciò, un eventuale inquadramento contrattuale superiore ⁽⁶⁸⁾ per la valutazione delle professionalità ed esperienze dei lavoratori. Inoltre, la riforma del sistema di classificazione del personale operata nell’ultimo rinnovo del contratto collettivo nazionale, ha reso necessario ridefinire i livelli di inquadramento dei lavoratori

⁽⁶⁵⁾ L’accordo aziendale sottoscritto il 6 marzo 2018 presso Alstom Ferroviaria, a titolo esemplificativo, prevede che, in un incontro con la RSU, l’azienda si faccia carico della «illustrazione delle politiche formative in relazione alle diverse figure professionali interessate».

⁽⁶⁶⁾ Si veda, per es., l’accordo GenSet 23 marzo 2018 che, nel definire la temporanea trasformazione dal tempo pieno al tempo parziale di alcuni rapporti di lavoro, funzionale a «evitare, in tutto o in parte, eventuali esuberanti», istituisce all’art. 3, comma 6, «sessioni periodiche di verifica, di norma con cadenza trimestrale, con istituzione di un tavolo tecnico di monitoraggio delle modalità di applicazione dei meccanismi di riduzione dell’orario di lavoro». Oppure l’accordo Franke 16 giugno 2022, che, in caso di necessità di lavoro «al secondo turno del sabato», prevede incontri tempestivi tra azienda e RSU per individuare i lavoratori coinvolti.

⁽⁶⁷⁾ L’accordo Bonfiglioli Riduttori 26 giugno 2018, che tra i primi in Italia introduceva lo *smart working* «in via sperimentale», prevedeva il coinvolgimento della RSU per valutare le eventuali richieste dei lavoratori di partecipazione al progetto non accolte (art. 6) e un incontro intermedio «nell’ambito della Commissione Pari Opportunità e Impiegati» per monitorare l’andamento della sperimentazione e «valutarne la sua prosecuzione».

⁽⁶⁸⁾ L’accordo La Leonessa 7 maggio 2021, al punto 4, *Professionalità*, prevede che le parti si incontrino annualmente in modo che la RSU possa segnalare «i lavoratori che per professionalità ed esperienza possano meritare riconoscimenti con riferimento alle mansioni svolte».

nei singoli contesti produttivi e in non pochi casi il procedimento di riclassificazione è affidato a Commissioni congiunte ⁽⁶⁹⁾.

5. Le dinamiche del settore chimico-farmaceutico

Il modello di partecipazione presente nel sistema contrattuale della grande industria chimico-farmaceutica è più giovane e senz'altro più snello di quello costruito nel tempo dagli attori sindacali del settore metalmeccanico. I riferimenti più significativi in materia di partecipazione, in specie di tipo organizzativa, compaiono solo nel corso degli ultimi dieci anni. Fino ad allora, erano previsti solo alcuni obblighi informativi, con le associazioni industriali che si impegnavano a portare le OO.SS. a conoscenza di alcuni dati e informazioni in materia di investimenti, insediamenti industriali, andamento occupazionale, tipologie contrattuali, iniziative formative e gli effetti sulla organizzazione del lavoro poste dall'introduzione di innovazioni tecnologiche ⁽⁷⁰⁾.

È con il rinnovo del 18 dicembre 2009, ancora una volta a seguito dell'attuazione della direttiva europea in materia di informazioni e obblighi dei lavoratori, che le parti sociali introducono il primo osservatorio aziendale, «di natura non negoziale» e con compiti «consultivi», che verrà confermato anche nei successivi rinnovi che integreranno la disciplina originaria fino a determinarne l'assetto vigente.

Nel dettaglio, l'articolo 46 del CCNL per gli addetti all'industria chimico-farmaceutica, con l'obiettivo di «promuovere Relazioni industriali sempre più partecipative e costruttive» che garantiscano «una efficace attuazione dei sistemi organizzativi e la loro necessaria flessibilità», prevede che nelle imprese che impiegano oltre 50 lavoratori e siano presente le RSU, *dovranno* essere costituiti «Osservatori aziendali». Si tratta di organismi «di natura non

⁽⁶⁹⁾ Si veda l'accordo Carel 8 marzo 2022 che, all'art. 5, *Inquadramento professionale*, prevede una riclassificazione dei lavoratori «in ottemperanza alle previsioni del c.c.n.l. 2021» rispetto alla quale l'azienda «si dichiara disponibile a valutare congiuntamente alla r.s.u. la corrispondenza degli inquadramenti professionali rispetto alle prestazioni svolte», ammettendo che la RSU possa avanzare anche espresse «richieste di adeguamento dell'inquadramento professionale» a cui si impegna di dar riscontro entro 30 giorni.

⁽⁷⁰⁾ Il riferimento è all'art. 2, parte II, cap. I, del CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori ceramica, abrasivi, lubrificanti e GPL sottoscritto il 10 maggio 2006.

negoziale» all’interno dei quali non solo si dà attuazione al diritto all’informazione e alla consultazione dei lavoratori rispetto alle materie indicate dal decreto legislativo n. 25/2007 (l’andamento dell’impresa, il numero degli addetti, le tipologie contrattuali, ecc.), ma si svolgono funzioni di analisi e confronto tipiche della partecipazione organizzativa.

Agli osservatori aziendali competono infatti l’*analisi* e le *valutazioni* utili per «l’adeguamento dell’organizzazione del lavoro» alle diverse istanze di conciliazione, flessibilità organizzativa, produttività e professionalità. E con ciò si intende la *definizione* di interventi formativi e di riqualificazione professionali dei lavoratori interessati dall’introduzione di innovazioni tecnologiche; la *valutazione* preliminare alla contrattazione aziendale in materia di *smart working*, telelavoro o di «altre soluzioni di lavoro c.d. flessibile»; nonché la *promozione* della contrattazione aziendale.

Sul totale degli accordi aziendali esaminati con ad oggetto pratiche partecipative nel settore chimico-industriale, il 1’88% contiene previsioni in materia di partecipazione organizzativa e il 21% istituisce una Commissione aziendale *ex* articolo 46 del contratto collettivo nazionale.

In molti casi, l’accordo aziendale si limita soltanto a individuare le materie di interesse dell’osservatorio, senza definire espressamente i compiti e le competenze affidate all’organismo ⁽⁷¹⁾. In altri casi assegna espressamente funzioni e poteri, come quelli di monitoraggio di sperimentazioni ⁽⁷²⁾; di

⁽⁷¹⁾ Si veda, per es., l’art. 1 dell’accordo integrativo Bayer 4 maggio 2018 che si limita a prevedere che l’Osservatorio si riunisce con frequenza semestrale con lo scopo di «acquisire ed analizzare informazioni sulla situazione aziendale con particolare riferimento alle materie del Welfare, Smart Working, Formazione, Salute, Sicurezza e Ambiente». In taluni casi è disposta anche la sola costituzione dell’Osservatorio aziendale e il generico coordinamento con la previsione contrattuale, come nell’accordo Novo Nordisk 16 dicembre 2019, che prevede che «l’Osservatorio Aziendale, composto da Direzione Aziendale e RSU, svolge attività informativa e consultiva coerentemente a quanto già previsto nel Ccnl».

⁽⁷²⁾ È il caso dell’accordo Fater 25 giugno 2018 che, «in considerazione del carattere sperimentale del programma di Smart Working», prevede periodici incontri informativi per «la verifica dell’andamento del progetto».

supervisione dell'esecuzione di accordi di prossimità⁽⁷³⁾; ovvero di gestione *tout court* degli accordi aziendali in caso di sopravvenienze⁽⁷⁴⁾.

In talune circostanze, pur poco diffuse, agli organismi paritetici è affidata la diretta "esecuzione" degli istituti contrattuali: in questi casi, per esempio, la direzione aziendale assegna alle Commissioni paritetiche la facoltà di *decidere* di una modifica dell'inquadramento contrattuale di un dipendente o di *ammettere* la fruizione di permessi aggiuntivi⁽⁷⁵⁾. Queste ultime sono esperienze di partecipazione organizzativa più avanzate, con forme di coinvolgimento dei lavoratori più intense della mera consultazione e assimilabili a una vera e propria co-decisione che, per l'appunto, si realizza con una condivisione paritetica di un potere direttivo.

A livello tematico, la materia più frequentemente oggetto di forme di partecipazione organizzativa sono senz'altro l'orario di lavoro e l'implementazione del lavoro agili, entrambi presenti nel 39% dei casi; seguono la formazione dei lavoratori al 34%; il welfare al 21%. Piuttosto rari, invece, i rinvii a prassi partecipative in materia di salute e sicurezza (2%) e inquadramento dei lavoratori (5%).

Praticamente assenti le pratiche di partecipazione diretta, se si fa eccezione per alcuni sparuti casi, che senz'altro non identificano tendenze, in cui sono

⁽⁷³⁾ L'accordo BHC Manufacturing 11 novembre 2019 in materia di rapporti di lavoro a termine prevede, al punto 5, che le parti si incontrino «ogni sei mesi» per realizzare un «costante monitoraggio» sul rispetto delle relative quote di contingentamento nonché delle durate dei contratti temporanei definite dall'accordo di prossimità in deroga alla disciplina legislativa.

⁽⁷⁴⁾ Si prenda l'accordo CoCeramica 12 luglio 2018 che, nel disporre una riduzione di orario di lavoro per far fronte a una congiuntura economica negativa, specifica che, in caso di «rilevanti evoluzioni del contesto» e di «situazioni sopravvenute», le parti si incontrano tempestivamente per «valutare l'utilizzo degli strumenti più idonei per la gestione della nuova situazione». Analogamente l'accordo Endura 20 giugno 2019, che, relativamente alla gestione di un accordo di premio di risultato, prevede incontri periodici tra le parti in modo che possano essere «riesaminati gli obiettivi assegnati qualora siano intervenute modifiche significative delle condizioni che avevano concorso alla loro individuazione».

⁽⁷⁵⁾ Si prenda il cap. III dell'accordo Johnson & Johnson 18 aprile 2019 che istituisce una banca ore solidale per il cui accesso il lavoratore «dovrà presentare una richiesta scritta» alla Commissione paritetica competente «nella determinazione e nell'accreditamento».

costituiti gruppi di miglioramento ⁽⁷⁶⁾ ovvero sistemi di suggerimenti e di condivisione delle idee su specifici progetti ⁽⁷⁷⁾.

6. Conclusioni

All’esito dell’analisi del materiale contrattuale è possibile realizzare un bilancio sullo stato della partecipazione organizzativa nella grande industria italiana a cinque anni dall’introduzione del Patto della fabbrica. Un bilancio che, in termini sintetici, non può che essere chiaroscuro dato che, per un verso, segnala una consistente prassi contrattuale con ad oggetto regole e meccanismi di coinvolgimento dei lavoratori e che, per l’altro verso, registra un grado di incisività e di effettività piuttosto debole, almeno in termini strettamente giuridici e in assenza di puntuali indagini empiriche, sull’effettivo grado di implementazione di dette misure contrattuali.

Non v’è dubbio che, rispetto a qualche decennio fa, esista un ben più ricco patrimonio di esperienze e prassi che lasciano intendere un (graduale) mutamento di atteggiamento da parte degli attori della rappresentanza, soprattutto a livello decentrato dove, almeno in parte, sono più latenti diffidenze e resistenze culturali che invece paiono ancora perpetuarsi a livello nazionale ⁽⁷⁸⁾.

Al contempo, però, è piuttosto chiara la scelta delle OO.SS. e delle associazioni datoriali di mantenere il baricentro delle relazioni industriali nella contrattazione collettiva senza particolari fughe in avanti. Da questo punto di vista paiono ancora attuali le considerazioni formulate da Gino Giugni più di cinquant’anni fa, pur in un contesto di cultura e pratica delle relazioni industriali molto lontano dall’attuale, secondo cui la partecipazione

⁽⁷⁶⁾ L’accordo Fater 3 luglio 2020, sez. II, punto VI, istituisce un “Gruppo di lavoro congiunto per l’orario di lavoro” che, «nel comune intento di coniugare le esigenze produttive e di produttività e il benessere dei lavoratori», ha il compito di analizzare e individuare «proposte alternative circa l’organizzazione dell’orario di lavoro produttivo».

⁽⁷⁷⁾ L’accordo Unifarco 31 luglio 2020, che ha per oggetto la costruzione del «modello aziendale di Smartworking» ispirato al «modello partecipativo», prevede l’«ascolto e il coinvolgimento dei lavoratori» con la RSU che si impegna ad avviare «iniziative di ascolto dei lavoratori sul tema in coordinamento con l’Azienda, valutando l’attivazione di un focus group dedicato che coinvolga un gruppo ristretto di lavoratori».

⁽⁷⁸⁾ Nel quale insospettabili alleanze, fondate sulla negazione di qualsiasi interesse in comune tra lavoratori e impresa, hanno storicamente causato il ritardo della partecipazione in Italia. Si veda P. ICHINO, *op. cit.*, spec. p. 875, in cui registrava, almeno con riferimento alle vicende di quegli anni, convergenza tra Confindustria e Cgil nell’opposizione alla diffusione di prassi partecipative.

all'italiana, in ultima, non costituirebbe un metodo di governo delle relazioni di lavoro ma, più semplicemente, una fase preliminare e funzionale alla contrattazione collettiva: un solco lungo cui far scorrere la conflittualità tra due centri contrapposti di interessi che tali rimarrebbero ⁽⁷⁹⁾.

La grande maggioranza dei casi di partecipazione dei lavoratori alla organizzazione dell'impresa si realizza infatti in forme "deboli" con cui le parti si danno reciprocamente atto della necessità di "monitorare" e "valutare" l'andamento di alcuni elementi dell'organizzazione aziendale, senza che con ciò venga trasferito alcun potere deliberativo ai momenti e luoghi di confronto che, usando le formulazioni letterali disposte dalle stesse parti sociali, conservano una «natura analitico-progettuale, e non negoziale» ⁽⁸⁰⁾.

Il coinvolgimento paritetico dei lavoratori non si perfeziona in una co-decisionalità ma è solo propedeutico a una fase successiva di negoziazioni «nell'ambito delle normali procedure di relazioni industriali» ⁽⁸¹⁾ se non, addirittura, alle sole determinazioni datoriali con proposte condivise ma da sottoporre al vaglio della direzione aziendale ⁽⁸²⁾. Tuttalpiù, nei sistemi più avanzati, esistono dei «divieti di atti unilaterali» in capo alla parte datoriale, che si impegna a non usare il suo potere direttivo almeno «nelle more dell'esame e confronto in sede di un organismo congiunto» ⁽⁸³⁾.

Pressoché inesistenti, inoltre, sono i meccanismi di raccordo tra le forme di partecipazione organizzative e quelle di partecipazione strategica che, riferendosi alle scelte produttive e ai processi di innovazione, ben potrebbero

⁽⁷⁹⁾ G. GIUGNI, *Introduzione* a U. ROMAGNOLI, *op. cit.*, pp. 7-26, spec. pp. 7-14.

⁽⁸⁰⁾ In questi termini, per es., l'accordo Beretta 28 marzo 2018, che, all'art. 3, *Coinvolgimento dei lavoratori*, istituisce una Commissione paritetica composta da rappresentanti aziendali e dei lavoratori, con l'obiettivo di «assicurare il monitoraggio delle attività», di «analizzare tematiche specifiche» e di «elaborare, attraverso confronti di natura analitico-progettuale, e non negoziale, percorsi di approfondimento, studio e proposta relativi a specifici argomenti».

⁽⁸¹⁾ In questi termini l'accordo aziendale Almagora 27 maggio 2022, che, all'art. 15, istituisce una Commissione di monitoraggio in materia di lavoro agile.

⁽⁸²⁾ Si veda l'accordo Brawo che, al punto 6, *Partecipazione dei lavoratori alla vita d'impresa*, istituisce una Commissione che, in materia di premi di risultato e innovazione dell'organizzazione del lavoro, ha il compito di «analizzare, valutare e proporre alla Direzione aziendale i possibili interventi».

⁽⁸³⁾ Così l'art. 7, capo I, titolo II, del *Testo unico sul sistema di relazioni sindacali e di partecipazione* dell'accordo Electrolux.

integrarsi garantendo una qual certa effettività e incisività anche ai meri obblighi di consultazione sugli aspetti organizzativi ⁽⁸⁴⁾.

Anche i pochi casi di partecipazione di tipo co-decisionale sono codificati in modo indeterminato senza che, ad esempio, siano disposti chiaramente le procedure con cui si dovrebbe formare la volontà comune in seno ai diversi organismi e Commissioni paritetiche. È oscuro, ad esempio, se ciascun componente membro della Commissione sia legittimato attivamente a livello individuale o se sussista un vincolo di appartenenza tra le posizioni espresse e la “parte” che si rappresenta, a seconda che il partecipante sia un membro della direzione aziendale o un lavoratore ordinario. Né sono chiari le modalità operative con cui si addivene alle deliberazioni (per voto maggioritario, unanimità, ecc.).

Dall’analisi del dato contrattuale emerge chiaramente che la partecipazione organizzativa, almeno nella prospettiva del diritto delle relazioni industriali, è un insieme di procedure, tempi e strumenti definiti sovente in modo generico, attraverso cui le rappresentanze sindacali (e non direttamente i lavoratori, salvo eccezioni molto rare) manifestano i propri convincimenti su diverse materie – tra cui prevalentemente i premi di risultato, la formazione e riqualificazione dei lavoratori, l’orario di lavoro e i sistemi di classificazione e inquadramento – senza con ciò limitare in qualche modo l’esercizio del potere datoriale di direzione dei lavoratori.

In termini di diritto sindacale e diritto del lavoro, cioè, non si configurano certo diritti di veto o meccanismi di condizionalità. Al più, si può ritenere che dalle norme contrattuali esaminate derivi soltanto un onere in capo al datore di lavoro di svolgere un confronto e un esame congiunto con la controparte sindacale sui temi concordati, nei tempi e nelle modalità definiti dagli accordi istitutivi delle forme di partecipazione. Rispetto a ciò, non v’è dubbio che un eventuale inadempimento datoriale – che andrebbe misurato non solo sull’*an* della consultazione ma anche sul *quommodo* come da consolidati orientamenti giurisprudenziale in materia di condotta antisindacale

⁽⁸⁴⁾ Si veda L. INSALATA, *La professionalità in Manfrotto S.p.A. tra HRM e partnership sindacale*, in *Professionalità Studi*, 2018, vol. II, n. 1, pp. 198-209, che descrive il caso dell’azienda Vitec che, da un lato, ha riconosciuto alle rappresentanze sindacali il diritto di partecipare al “*Board* divisionale” in occasione della presentazione del Piano strategico triennale e, dall’altro lato, ha coinvolto le rappresentanze sindacali in un processo di ridefinizione e valutazione degli inquadramenti professionali dei lavoratori dell’azienda reso possibile proprio grazie al coinvolgimento dei lavoratori nel *Board* divisionale.

– potrebbe integrare la fattispecie dell’articolo 28 Stat. lav. anche se, allo stato, non sono noti contenziosi giudiziali né, a ben vedere, episodi di conflittualità sindacale che abbiano ad oggetto la partecipazione organizzativa.

In questo scenario, a ben vedere, il Patto della fabbrica non pare aver inciso più di tanto nelle prassi contrattuali di riferimento. E ciò lo si può sostenere non solo e non tanto perché il tasso di incidenza degli accordi in materia di partecipazione sul totale di accordi aziendali è rimasto piuttosto stabile dal 2018 in avanti, arretrando anzi durante le fasi più acute dell’emergenza pandemica da Covid-19 se si eccettua la già ricordata esperienza dei protocolli aziendali anti-contagio. Ma perché gli stessi contratti collettivi nazionali non hanno prodotto soluzioni particolarmente incisive e innovative di promozione della partecipazione organizzativa al livello aziendale che, invero, ha sviluppato tendenze e linee di intervento in modo piuttosto autonomo, salvo alcune eccezioni (come l’interesse in materia di formazione professionale nel settore metalmeccanico, almeno in parte spiegato dalle innovazioni contenute negli ultimi rinnovi nazionali).

La partecipazione diretta dei lavoratori: risultati e criticità da alcune esperienze lombarde*

di Ilaria Armaroli, Francesco Seghezzi

Introduzione

L'idea che la partecipazione dei lavoratori possa essere funzionale alle performance aziendali risale alla metà del secolo scorso, quando in seguito all'emersione delle prime inefficienze del modello taylorista dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro, cominciarono a diffondersi sperimentazioni organizzative e veri e propri programmi di governi e istituzioni, soprattutto in Svezia e Germania, per lo sviluppo della Qualità della vita di lavoro (*Quality of Work Life, QWL*) (Ponzellini e Della Rocca, 2015). Obiettivo era quello di ampliare i ruoli, concedere maggiore autonomia e potenziare il lavoro in *team*, per generare una più alta soddisfazione dei lavoratori, migliorare le risposte agli imprevisti e aumentare così i livelli di produttività e qualità del lavoro (Bartezzaghi et al., 2020; Sorensen, 1985).

Nuova spinta alla partecipazione dei lavoratori avvenne poi negli anni Ottanta e Novanta, dall'applicazione della filosofia *lean* al settore manifatturiero. Le pratiche di gestione delle risorse umane derivanti dall'adozione di queste nuove strategie produttive e organizzative (come i gruppi di lavoro, la rotazione su più mansioni, la formazione dei lavoratori e il decentramento decisionale) vennero ben presto analizzate e definite dagli studi di management con espressioni quali High Performance Work Practices (HPWP) per indicare il potenziamento del contributo dei lavoratori per la performance aziendale (Della Torre, 2009). Più recentemente, anche in seguito alla crescente digitalizzazione dei processi produttivi e al dibattito sulla Quarta rivoluzione industriale, la prospettiva sociotecnica è stata più volte rivalutata

* Elaborazione a partire dalla ricerca ASSOLOMBARDA, ADAPT (in collaborazione con), [La partecipazione dei lavoratori](#), 2024, Ricerca n. 6.

(Bartezzaghi et al., 2020; Davies et al. 2017; Hirsh-Kreinsen, 2016; Kopp et al., 2019).

Nonostante questa attenzione crescente alla partecipazione dei lavoratori pur nella diversità di cornici politiche e definitorie, l'apporto della prospettiva delle relazioni industriali allo studio dei modelli produttivi, successivi al declino del paradigma taylor-fordista e dei relativi cambiamenti all'organizzazione del lavoro, resta piuttosto limitato. In Italia, in particolare, questa carenza pare giustificarsi, da un lato, per lo sviluppo ancora limitato di pratiche partecipative regolari e realmente influenti nelle imprese (Eurofound e Cedefop, 2020) e dall'altro, per una generale estraneità della rappresentanza sindacale e della contrattazione collettiva a questo ambito (Cirillo et al., 2023; Ponzellini, 2017). Tuttavia, le prospettive comprovate di accrescimento degli spazi di libertà e controllo individuali sul lavoro e di bilanciamento tra maggiori risultati di produttività e miglioramenti delle condizioni di lavoro (Abildgaard et al., 2020; Bryson et al. 2005; Pohler e Luchak, 2014; Vereycken et al., 2021), esaltano la necessità di studi e approfondimenti empirici che anche nel nostro Paese portino alla luce le pratiche esistenti di partecipazione dei lavoratori, scandagliando i molteplici significati, declinazioni e impatti che queste assumono negli attuali contesti e relazioni di lavoro (Dundon et al., 2004; Ponzellini e Della Rocca, 2015).

Obiettivi e metodologia della ricerca

Il presente contributo si colloca in questo quadro, intendendo approfondire le diverse pratiche di partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro, sviluppate in cinque realtà manifatturiere lombarde e individuate con il supporto dell'associazione datoriale Assolombarda, tra i contesti da questa rappresentati che si distinguono sul piano della partecipazione dei lavoratori. In particolare, ci si chiede come vengano strutturate le pratiche di partecipazione diretta, quali siano i risultati ottenuti e le difficoltà riscontrate ma anche i fattori abilitanti e le possibilità di integrazione con la rappresentanza sindacale.

I contesti selezionati presentano una certa eterogeneità quanto a dimensione, presenza sindacale e struttura societaria. Si tratta di: due realtà di piccole dimensioni costituite da una sola sede localizzata in Italia, di cui una (caso 2) priva di rappresentanza sindacale interna e l'altra (caso 1) con una lunga

storia di relazioni industriali a livello aziendale; due stabilimenti di grandi dimensioni appartenenti a multinazionali estere (casi 3 e 4), entrambi dotati di rappresentanza sindacale interna e coperti anche da contrattazione decentrata; e un'impresa di medie dimensioni con diverse sedi in Italia, priva di rappresentanza sindacale interna e con esperienze sporadiche di contrattazione decentrata condotte col sindacato territoriale (caso 5). Tutte le realtà operano nella fascia di prodotto finito e si muovono in mercati di nicchia, nei quali coprono posizioni di leadership (casi 1 e 2), oppure in mercati più ampi e complessi, dove provano a distinguersi sul piano dell'innovazione tecnologica od organizzativa (casi 3 e 5), talvolta in risposta a fasi di criticità (caso 4).

Tabella 1. Panoramica dei casi analizzati

Caso	Dimensione e settore	Contesto di mercato e innovazione	Relazioni industriali
Caso 1	<ul style="list-style-type: none"> Piccola Alimentare 	<ul style="list-style-type: none"> Fascia di prodotto finito destinato alla grande distribuzione e alla ristorazione Evoluzione della clientela verso realtà multinazionali che ha sollecitato l'adozione di tecniche di <i>lean management</i> e più recentemente la digitalizzazione delle linee produttive 	Presenza di RSU e contrattazione aziendale (da una trentina di anni e su vari temi)
Caso 2	<ul style="list-style-type: none"> Piccola Metalmeccanico 	<ul style="list-style-type: none"> Progettazione, produzione e commercializzazione di dispositivi medici 	Assenza di RSU e contrattazione aziendale
Caso 3	<ul style="list-style-type: none"> Grande Gomma-plastica 	<ul style="list-style-type: none"> Produzione di componenti per l'industria farmaceutica Clientela attenta alla qualità dei prodotti che ha portato il caso 3 ad introdurre, oltre dieci anni fa, un modello organizzativo <i>lean</i> 	Presenza di RSU e contrattazione aziendale (perlopiù limitata alla regolazione del premio di risultato)
Caso 4	<ul style="list-style-type: none"> Grande Metalmeccanico 	<ul style="list-style-type: none"> Produzione di pompe centrifughe per l'industria petrolifera e del gas Novità introdotte negli ultimi anni sul piano organizzativo e della gestione dei processi, anche per far fronte ad alcune difficoltà di mercato 	Presenza di RSU e contrattazione aziendale (attiva da diversi anni soprattutto su temi organizzativi e di orario)

Caso 5	<ul style="list-style-type: none"> • Media • Metalmeccanico (siderurgia) 	<ul style="list-style-type: none"> • Produzione di semilavorati destinati a 23 diversi settori merceologici (es. petrolchimico, automotive, alimentare) • Importanti investimenti negli ultimi anni sul piano delle nuove tecnologie, soprattutto per innovare la gestione del magazzino 	Assenza di RSU e contrattazione aziendale
-----------	--	--	---

Per analizzare le singole pratiche partecipative (*Tabella 3*), è stata prodotta una matrice composta dalle seguenti variabili, individuate sulla base della letteratura esistente (es. Baglioni, 2001; Eurofound, 2015; Leonardi, 2016):

- Leadership (relativa all'organizzazione che detiene il ruolo di coordinamento e gestione della singola pratica e che può essere *aziendale, sindacale o congiunta*)
- Coinvolgimento della rappresentanza sindacale (relativo al ruolo eventualmente giocato dal sindacato come destinatario di procedure di *informazione, consultazione* o soggetto attivo nella *contrattazione*, nell'ambito di fasi specifiche del processo partecipativo o in tutta la sua durata)
- Forma di partecipazione diretta (che può essere *individuale*, come nel caso di riunioni tra singolo lavoratore e responsabile diretto, o *collettiva*, come nell'ipotesi di costituzione di gruppi di lavoro o di miglioramento continuo)
- Ambito (relativo alla sfera decisionale interessata dalla pratica partecipativa e che può essere *strategico*, se riguarda scelte "politiche" come gli investimenti, la localizzazione, i passaggi di proprietà, ecc., *organizzativo*, se afferisce all'attuazione delle scelte strategiche e all'organizzazione e gestione dell'impresa e delle risorse umane, *operativo*, se concerne lo svolgimento di attività quotidiane e l'esecuzione o il miglioramento di singoli compiti o processi, o ancora *culturale*, se riguarda la comunicazione aziendale su valori e informazioni che interessano l'impresa, le sue tradizioni, caratteristiche produttive, sfide attuali, e in generale, i suoi tratti e problemi peculiari)
- Intensità (relativa al grado di effettiva partecipazione dei lavoratori e che può consistere in una *informazione top-down*, se riguarda la

trasmissione di informazioni ai lavoratori, *consultazione bottom-up*, se implica la possibilità per i lavoratori di esprimere opinioni e fornire suggerimenti, o una vera e propria *interazione consultiva o codeterminativa*, se si realizzano processi consultivi o decisionali interattivi e di scambio tra lavoratori e responsabili)

Oltre a queste variabili inerenti al funzionamento e alla gestione della pratica partecipativa, si considerano anche i seguenti fattori afferenti alle fasi antecedenti e successive allo sviluppo delle pratiche:

- Motivazioni che stanno alla base dell'avvio delle pratiche partecipative
- Risultati ottenuti sia in termini di performance economica che di miglioramento delle condizioni di lavoro e soddisfazione dei lavoratori
- Criticità emerse nel percorso partecipativo

La raccolta delle informazioni per la descrizione e l'analisi delle pratiche partecipative è stata svolta principalmente mediante la consultazione di fonti documentali primarie (come contratti collettivi, documenti progettuali, siti web delle aziende analizzate) nonché la conduzione di otto interviste semi-strutturate ai responsabili delle singole realtà selezionate e, laddove presenti, ad alcuni rappresentanti dei lavoratori a livello aziendale. Le interviste si sono svolte tra ottobre 2022 e febbraio 2023.

Tabella 2. Panoramica delle interviste condotte

Caso	Interviste condotte
Caso 1	1) Amministratore Delegato e Responsabile risorse umane (11 ottobre 2022) 2) Tre componenti della RSU (1° dicembre 2022)
Caso 2	1) Responsabile trasformazione digitale (13 ottobre 2022)
Caso 3	1) Responsabile risorse umane e Responsabile ingegneria e digitalizzazione (11 ottobre 2022) 2) Due componenti della RSU (14 febbraio 2023)
Caso 4	1) Responsabile qualità e miglioramento continuo, Responsabile risorse umane e Responsabile del miglioramento della qualità (3 novembre 2022) 2) Un componente della RSU (17 novembre 2022)

Caso 5	1) Responsabile finanza e Responsabile risorse umane e sostenibilità (19 ottobre 2022)
--------	--

La varietà di ambiti e gradi di intensità delle pratiche di partecipazione diretta

Coerentemente con la selezione operata di realtà manifatturiere attive nell'ambito della partecipazione diretta dei lavoratori, emerge la presenza, in tutti i casi analizzati, di più di una pratica partecipativa: da un minimo di tre a un massimo che supera la decina (caso 3, se si considerano anche tutte le azioni messe in atto per accompagnare il cambiamento organizzativo). Questo dato pare suggerire che laddove si comincia a ricercare il coinvolgimento dei lavoratori, emerge l'esigenza di farlo in un numero sempre crescente di ambiti (da quello culturale connesso alla comunicazione interna d'impresa, a quelli organizzativi e operativi), e questo vale ancor di più nelle aziende che applicano strutturalmente metodologie *lean* di organizzazione (casi 3 e 4).

Tutte le realtà analizzate si caratterizzano per pratiche partecipative dal diverso grado di intensità. Nello specifico, pratiche di informazione *top-down* (nella forma frequentemente di monitor, liste broadcast e townhall) e di consultazione *bottom-up* (nella forma, ad esempio, di sistemi per la raccolta dei suggerimenti e indagini di clima) dei lavoratori sono attivate in tutte le aziende considerate e riguardano, le prime, l'ambito culturale (quindi in buona parte l'andamento aziendale e le novità che possano interessare i lavoratori), e le seconde, temi organizzativi od operativi. Diversamente, pratiche di interazione consultiva e/o codeterminativa (soprattutto nell'ambito di sistemi di shopfloor management e gruppi di lavoro o di miglioramento), dove si realizza un vero e proprio scambio di conoscenze e competenze tra lavoratori e responsabili su questioni operative od organizzative, sono implementate in maniera strutturata solo in tre su cinque realtà analizzate (casi 1, 3 e 4), benché in modalità episodica, siano state attuate anche nel caso 5 per la risoluzione di problematiche specifiche (il miglioramento del set up time di alcune macchine). In due casi (3 e 4), peraltro già particolarmente sviluppati in quanto a metodi *lean*, la partecipazione dei lavoratori è applicata non solo nella gestione quotidiana dei processi produttivi in una logica di miglioramento continuo (per mezzo di sistemi di shopfloor management), ma anche nell'accompagnamento di specifici cambiamenti organizzativi (per

mezzo, ad esempio, di riunioni informative e la costituzione di gruppi di lavoro ad hoc). L'ambito strategico resta invece escluso dalle pratiche di partecipazione diretta attivate nelle realtà prese in esame.

La leadership del management e la scarsa rilevanza della rappresentanza sindacale

Tutte le pratiche di partecipazione attivate nelle realtà analizzate provengono da un'iniziativa esclusivamente manageriale, perlopiù in risposta a esigenze di maggiore efficienza organizzativa e produttiva e talvolta anche al fine di una maggiore condivisione con i lavoratori delle decisioni da assumere. Interessante è poi la prospettiva del caso 5, che vede nelle pratiche di partecipazione diretta anche una leva di *retention* del personale, in un settore e in un momento storico particolarmente soggetti a turnover. Nel solo caso 1, tra i tre in cui è presente una rappresentanza sindacale interna dei lavoratori, l'iniziativa manageriale ha implicato anche il coinvolgimento di quest'ultima nella regolazione negoziale di alcune delle pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori. In tutti gli altri contesti, la rappresentanza sindacale è informata del solo avvio di alcune pratiche di partecipazione ed eventualmente dei relativi sviluppi, specie se questi sono collegati ai risultati economici generali dell'azienda.

D'altro canto, quando presente, la rappresentanza sindacale non pare particolarmente interessata alle questioni organizzative e di partecipazione diretta dei lavoratori né pienamente consapevole del ruolo che potrebbe giocare. Questo avviene anche laddove, come nel caso 1, funzioni di coordinamento e monitoraggio sull'operatività dei gruppi di lavoro sono formalmente attribuite ai rappresentanti dei lavoratori dalla contrattazione collettiva. Fanno eccezione, nel quadro appena descritto, i rappresentanti sindacali presso il caso 4, che rivendicano maggiore voce in capitolo, per sé stessi e per i lavoratori, sugli ambiti e obiettivi delle pratiche di partecipazione e degli interventi organizzativi. Del resto, sempre nel caso 4, sono stati riportati dalla stessa RSU rischi di sovrapposizione tra le funzioni tipiche delle relazioni industriali e le attribuzioni del sistema di shopfloor management, nelle circostanze in cui proprio nelle riunioni periodiche di reparto, i lavoratori hanno nel tempo sollevato anche questioni afferenti all'orario di lavoro, che sono invece tradizionalmente oggetto di confronto tra management e

rappresentanti dei lavoratori. Complessivamente, però, dato l'atteggiamento tendenzialmente passivo della rappresentanza sindacale rispetto alle pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori, il relativo ruolo, laddove presente, risulta piuttosto ininfluenza anche nel confronto con le realtà dove la RSU non è stata costituita, non favorendo né ostacolando, ma nemmeno condizionando, la strutturazione e il funzionamento di queste sperimentazioni.

La propensione del management è quindi determinante, in tutti i casi analizzati, per l'avvio delle pratiche di partecipazione, di fronte all'assenza o all'impreparazione della rappresentanza sindacale. Fattori che poi incidono positivamente, riuscendo a coltivare questa predisposizione e a tradurla in progetti concreti, sono l'intervento dell'associazione datoriale nell'organizzazione di seminari formativi sul tema e la disponibilità di consulenti che offrono supporto alle imprese in questi ambiti. Tuttavia, nel caso 1 come nelle altre realtà più piccole e meno sviluppate dal punto di vista delle metodologie *lean* (anche il caso 5 in questo senso), sembrano permanere maggiori rischi di incostanza delle pratiche avviate, dovute a un loro basso grado di strutturazione e a una maggiore inesperienza della direzione aziendale.

Le difficoltà di coinvolgimento dei lavoratori e i risultati raggiunti

Tra le criticità maggiormente ricorrenti, riscontrate nelle fasi di implementazione delle pratiche di partecipazione, indipendentemente dal relativo ambito e grado di intensità, si evidenziano la difficoltà di coinvolgere tutti i lavoratori o comunque un numero considerevole di questi e la reticenza e perplessità di parte del personale nel mettersi in gioco e dare il proprio contributo. Se, da un lato, queste difficoltà possono essere attribuite alla vischiosità di una certa cultura del lavoro che nel nostro Paese non ha tradizionalmente favorito e stimolato il contributo delle persone, dall'altro, come dimostra il caso 4, sembra pesare su queste criticità anche l'approccio marcatamente unilaterale da parte del management nell'avvio e nella strutturazione delle pratiche di partecipazione, così come nella determinazione degli ambiti e delle problematiche su cui orientarle. Pur nel quadro di un cambiamento organizzativo deciso dall'alto, nel caso 3 si è riusciti a risolvere questo problema, coinvolgendo frequentemente lavoratori e rappresentanti nel processo di cambiamento, attraverso riunioni informative, visite all'azienda formatrice dei nuovi macchinari e impiego della realtà virtuale per visualizzare,

per tempo, il nuovo contesto lavorativo e raccogliere eventuali idee di miglioramento. Diversamente, i tentativi di coinvolgimento dei lavoratori in gruppi per la gestione del cambiamento organizzativo nei reparti del caso 4, forse non sufficientemente supportati da un'approfondita e proattiva fase di informazione e formazione, che avrebbe dovuto diffondere un clima culturale favorevole all'innovazione, hanno ottenuto un seguito piuttosto scarso.

Tra i risultati conseguiti dalle pratiche di partecipazione e soprattutto da quelle di consultazione bottom-up e interazione consultiva o codeterminativa su temi organizzativi e operativi (poiché meno impattanti per le performance aziendali risultano le pratiche di informazione top-down), troviamo miglioramenti nella gestione dei tempi e nell'identificazione di problemi e difetti con conseguenti benefici per la qualità del lavoro e l'efficienza organizzativa, che determinano anche incrementi di produttività. Al contrario dei risultati economici, le implicazioni delle pratiche partecipative per i lavoratori tendono a non essere oggetto di misurazione o valutazione né da parte del management né della rappresentanza sindacale, anche se gli intervistati parlano di un generale apprezzamento per le maggiori opportunità di dialogo e confronto con i responsabili e di un miglioramento del clima in azienda.

Tabella 3. Panoramica dei risultati dell'analisi

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
Pratiche partecipative	Questionari ad es. su stress-lavoro correlato; raccolta di suggerimenti per il miglioramento delle condizioni di lavoro e la riduzione degli sprechi; riunioni tra capi reparto e direzione per la	Comunicazione broadcast su eventi e notizie sull'azienda; software i su tablet per la raccolta delle segnalazioni da parte dei lavoratori su possibili problemi di produzione; manuale informativo su regole	Monitor in diverse aree per dare notizie riguardanti l'azienda; liste broadcast per la comunicazione in tempo reale con i lavoratori; giornale che ospita messaggi e approfondimenti su questioni che interessano l'azienda; townhall	Townhall per offrire una panoramica dello sviluppo strategico e i livelli di performance e la celebrazione dei suggerimenti dei lavoratori; indagini per raccogliere i punti di vista dei lavoratori su temi di organizzazione e gestione aziendale; focus group per	App sugli smartphone dei lavoratori per la condivisione di comunicazioni su nuove assunzioni, macchinari e processi; raccolta di suggerimenti dei lavoratori del reparto di produzione; procedura per la segnalazione di illeciti; gruppo di

	<p>programmazione della produzione; gruppi di lavoro formati da responsabili e lavoratori per il raggiungimento di obiettivi di digitalizzazione e miglioramento continuo; monitor nell'area ristoro che illustra l'andamento di mercato e aziendale</p>	<p>affidenti al rapporto di lavoro</p>	<p>sull'andamento dell'azienda e la celebrazione dei suggerimenti dei lavoratori; indagini sulla soddisfazione del personale; app per la raccolta di idee di miglioramento organizzativo; sistema di miglioramento continuo con riunioni che coinvolgono i lavoratori dei diversi reparti e dove si commentano le performance aziendali e si formulano suggerimenti su come migliorarle; kaizen team composti da operatori di diversi reparti per la risoluzione di problemi specifici; riunioni illustrative, impiego della realtà virtuale, consultazione dei lavoratori, ecc. per la gestione di un progetto di cambiamento organizzativo</p>	<p>approfondimenti di quanto emerso dalle indagini; sistema di shopfloor management con riunioni in cui i partecipanti affrontano temi organizzativi e di distribuzione del lavoro nelle rispettive aree; informazioni periodiche (anche con townhall dedicate e newsletter) e gruppi di lavoro a libera partecipazione per gestire una fase di cambiamento organizzativo</p>	<p>lavoro costituito per il miglioramento del set up time delle macchine e composto da tutti i lavoratori interessati</p>
Caratteristiche delle pratiche partecipative					
Leadership	Aziendale (sollecitata)	Aziendale	Aziendale (con iniziale)	Aziendale	Aziendale (con supporto)

	da un'iniziativa formativa organizzata dall'associazione datoriale e supportata inizialmente da una società di consulenza)		assistenza di una società di consulenza)		di un consulente esterno per il solo progetto di miglioramento del set up time delle macchine)
Coinvolgimento della RSU	Informata dell'esistenza di alcune pratiche partecipative; firmataria di un contratto collettivo sulla costituzione di gruppi di lavoro e l'avvio di un sistema per la raccolta dei suggerimenti dei lavoratori connesso all'erogazione del premio di risultato; coinvolta nel coordinamento e monitoraggio dei gruppi di lavoro come componente di un comitato bilaterale; nei fatti poco consapevole del	Non presente	Informata dell'avvio del progetto di cambiamento organizzativo e resa partecipe alle relative attività formative propedeutiche; informata solo indirettamente delle altre pratiche di partecipazione, nelle riunioni riguardanti l'andamento generale dell'azienda, e non attivamente coinvolta	Informata dell'avvio del progetto di cambiamento organizzativo; informata solo indirettamente delle altre pratiche di partecipazione, nelle riunioni riguardanti l'andamento generale dell'azienda, e non attivamente coinvolta	Non presente

	ruolo affidatole				
Forma	Individuale; collettiva	Individuale	Individuale; collettiva	Individuale; collettiva	Individuale; collettiva
Ambito	Organizzativo; operativo; culturale	Operativo; culturale	Organizzativo; operativo; culturale	Organizzativo; operativo; culturale	Organizzativo; operativo; culturale
Intensità	Informazione top-down; consultazione bottom-up; interazione consultiva/codeterminativa	Informazione top-down; consultazione bottom-up	Informazione top-down; consultazione bottom-up; interazione consultiva/codeterminativa	Informazione top-down; consultazione bottom-up; interazione consultiva/codeterminativa	Informazione top-down; consultazione bottom-up; interazione consultiva/codeterminativa (per il solo progetto di miglioramento del set up time)
Fattori riguardanti i processi di sviluppo delle pratiche partecipative					
Motivazioni	Migliorare la precisione e qualità del lavoro; favorire una cultura della condivisione e corresponsabilità sul lavoro	Migliorare i flussi informativi per una più veloce identificazione dei problemi produttivi	Migliorare l'ergonomia, efficacia e qualità del lavoro; coinvolgere i lavoratori nel miglioramento di processi e macchinari	Migliorare i flussi informativi e favorire l'emersione dei problemi; portare le decisioni ai livelli più bassi; migliorare l'efficienza produttiva	Migliorare i processi aziendali, l'efficienza operativa e la <i>retention</i> del personale
Risultati	Migliori gestione dei tempi e individuazione dei difetti; incerti i risultati in merito alla soddisfazione del personale, anche se l'assenza di	Migliore efficienza organizzativa e riduzione delle asimmetrie informative, soprattutto grazie al sistema di notifica dei problemi produttivi	Risparmi economici resi possibili dal sistema di miglioramento continuo; maggiori opportunità per i lavoratori di espressione delle proprie idee	Più veloce individuazione dei problemi e miglior controllo dei processi, maggiori opportunità di dialogo tra lavoratori e azienda grazie al sistema di shopfloor management;	Miglioramento dei processi aziendali grazie al sistema di rilevazione dei suggerimenti dei lavoratori; miglioramento dei tempi di set up delle macchine

	turnover fa propendere per un giudizio positivo			migliore qualità del lavoro grazie al progetto di cambiamento organizzativo	grazie al gruppo di lavoro dedicato
Criticità	Ritrosia di alcuni lavoratori nel dare il proprio contributo; RSU poco consapevole del ruolo attribuite e non in grado di dare input; ritardi nell'implementazione dei gruppi di lavoro anche per l'assenza per malattia di alcune persone coinvolte	Adesione prevalente di un gruppo ristretto di lavoratori alla segnalazione delle problematiche	Rischio per il management di non dare riscontro alle tante idee dei lavoratori e di sottostimare alcune di queste; difficoltà di coinvolgimento dell'intera popolazione aziendale in alcune iniziative (che si stanno affrontando mediante un progetto di analisi coordinato dalla responsabile della comunicazione aziendale e la nomina di lavoratori – “Ambassador” delle iniziative)	Resistenze di alcuni lavoratori rispetto alla risoluzione di alcune problematiche, individuate unilateralmente dalla direzione (cui si vuole rispondere con maggiori attività formative per i lavoratori); adesione solo di parte della popolazione aziendale ad alcune iniziative; RSU poco consapevole del funzionamento del sistema di shopfloor management e dubbiosa sull'utilità di tutte le riunioni previste; RSU vorrebbe essere più coinvolta già nelle fasi di individuazione dei temi da affrontare con le pratiche di partecipazione; rischi per la RSU che temi	Alcuni lavoratori sprovvisti di smartphone e quindi impossibilitati ad installare l'app; temporaneamente fermo il progetto di rilevazione dei suggerimenti dei lavoratori per poterlo rendere più strutturale con l'inserimento di un referente dedicato

				tradizional- mente discussi in sede nego- ziale diventino oggetto di confronto nelle riunioni di shopfloor management	
--	--	--	--	---	--

Conclusioni

Le esperienze analizzate mostrano che la partecipazione diretta dei lavoratori può diffondersi in vari ambiti e gradi di intensità, anche in realtà manifatturiere molto diverse per attività produttiva, dimensione, struttura societaria e grado di innovazione. Non sembrano esserci ostacoli strutturali od organizzativi allo sviluppo di queste pratiche e iniziative. Ciò che conta, piuttosto, sembra essere la presenza di un convinto interesse manageriale nell'avviare questo tipo di pratiche, sia che questo sia motivato da ragioni di efficienza organizzativa e produttiva (spiegazione prevalente), sia che risponda a un'esigenza di maggiore condivisione con i lavoratori delle decisioni da assumere o che serva da leva di *retention* del personale. Semmai, quel che può abilitare la partecipazione diretta soprattutto nei contesti più piccoli e meno strutturati, sembrano essere i servizi di sostegno e accompagnamento che possono essere svolti da associazioni datoriali e consulenti, nonché la disponibilità di risorse economiche cui attingere per sviluppare in maniera più strutturata e continuativa progetti partecipativi. Del resto, i benefici economici (frutto della riduzione delle asimmetrie informative e dei guadagni in efficienza) che si ottengono dall'implementazione di queste pratiche, e soprattutto di quelle afferenti alla consultazione bottom-up e all'interazione consultiva o codeterminativa, che da questo punto di vista (proprio per il maggiore impatto sui processi decisionali aziendali) sembrano fruttare molto di più rispetto a quelle meramente informative, sono già misurabili in pressoché tutte le realtà analizzate. Restano tuttavia, in diversi casi analizzati, importanti lacune dal punto di vista del coinvolgimento delle persone, e appaiono ancora deboli le valutazioni circa l'impatto delle pratiche partecipative sul loro benessere e sulle condizioni di lavoro.

In linea con la letteratura esistente, la nostra analisi conferma altresì una generale estraneità delle relazioni industriali dall'ambito dell'innovazione

organizzativa e della partecipazione diretta dei lavoratori, anche nei contesti in cui è presente una rappresentanza interna dei lavoratori ed è praticata la contrattazione aziendale. Questa circostanza pare potersi attribuire non solo all'approccio tendenzialmente unilaterale del management, ma anche al disinteresse e all'impreparazione dei rappresentanti sindacali. Eppure, come si evince da alcuni studi già condotti in questo ambito (Ahlstrand & Gautié, 2022; Signoretti, 2017), i rappresentanti dei lavoratori potrebbero svolgere un ruolo importante nel migliorare la funzionalità delle pratiche adottate, anche agendo sulle criticità emerse dai casi analizzati. In particolare, la rappresentanza sindacale potrebbe intervenire nell'informazione e formazione dei lavoratori nonché partecipare all'individuazione degli obiettivi e ambiti su cui concentrare le sperimentazioni; potrebbe esercitare un maggiore controllo sugli effetti delle pratiche di partecipazione sulle condizioni di lavoro, ad esempio, svolgendo indagini sul benessere dei lavoratori e sulle implicazioni del loro coinvolgimento sui relativi ruoli professionali, nonché assicurando che i risultati economici ottenuti con l'apporto cognitivo dei lavoratori siano poi adeguatamente redistribuiti. Di conseguenza, la generale irrilevanza della rappresentanza sindacale nella regolazione e attuazione delle pratiche di partecipazione diretta non sembra derivare dalla mancanza di occasioni di intervento. I timori poi che la partecipazione diretta possa sostituirsi alla rappresentanza sindacale dovrebbero essere calmierati, non solo per le prospettive di effettiva complementarità tra partecipazione diretta e rappresentativa per il buon esito delle innovazioni organizzative, che sono state appena esemplificate, ma anche per l'assenza, almeno per il momento, di un coinvolgimento diretto dei lavoratori sulle questioni strategiche, che restano invece una potenziale e importante area di competenza per la rappresentanza sindacale.

Bibliografia

Abildgaard, J. S., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Løvseth, L. T., Ala-Laurinaho, A. e Nielsen, K. (2020), *Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions*, in *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 41, No. 3, pp. 746-769.

Ahlstrand, R. e Gautié, J. (2022), *Labour-management relations and employee involvement in lean production systems in different national contexts: A comparison*

of French and Swedish aerospace companies, in *Economic and Industrial Democracy*, Online First, pp. 1-25.

Baglioni, G. (2001), *Lavoro e decisioni nell'impresa*, Il Mulino.

Bartezzaghi, E., Cagliano, R., Canterino, F., Gilardi, S., Guerci, M. e Shaba E. (2020), *Progettazione organizzativa 4.0: verso una rivisitazione dei principi sociotecnici*, in *Studi Organizzativi*, Special Issue *Joint Design of Technology, Organization and People Growth: Thirty Years Later and Forward*, pp. 179-206.

Bryson, A., Forth, J. e Kirby, S. (2005), *High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain*, in *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 52, No. 3, pp. 451-491.

Cirillo, V., Rinaldini, M, Staccioli, J. e Virgillito, M. E. (2023), *Trade unions' responses to Industry 4.0 amid corporatism and resistance*, in *PSL Quarterly Review*, Vol. 76, No. 305, pp. 91-120.

Davies, R., Coole, T. e Smith, A. (2017), *Review of socio-technical considerations to ensure successful implementation of Industry 4.0*, in *Procedia Manufacturing*, 11, pp. 1288-1295.

Della Torre, E. (2009), *High Performance Work Practices e caratteristiche delle imprese innovative*, in *Economia politica*, 2, pp. 315-352.

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. e Ackers, P. (2004), *The meanings and purpose of employee voice*, in *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 1149-1170.

Eurofound e Cedefop (2020), *European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential*, European Company Survey 2019 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2015), *Third European Company Survey – Direct and indirect employee participation*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Hirsch-Kreinsen, H. (2016), *Digitization of industrial work: development paths and prospects*, in *Journal of Labour Market Research*, 49, pp. 1-14.

Kopp, R., Dhondt, S., Hirsch-Kresinsen, H., Kohlgrüber, M. e Preenen, P. (2019), *Sociotechnical perspective on digitalisation and Industry 4.0*, in *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, Vol. 16 No. 6, pp. 290-309.

Leonardi, S. (2016), *Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues*, in *Transfer*, Vol. 22, No. 1, pp. 81-99.

Pohler, D. M. e Luchak, A. A. (2014), *Balancing efficiency, equity and voice: the impact of unions and high-involvement work practices on work outcomes*, in *ILR Review*, Vol. 67, No. 4, pp. 1063-1094.

Ponzellini, A. M. e Della Rocca, G. (2015), *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, in *Economia & Lavoro*, 3, pp. 55-66.

Ponzellini, A. M. (2017), *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi 20 anni in Italia*, in *Economia & Lavoro*, 1, pp. 147-164.

Signoretti, A. (2017), *Formazione, partecipazione diretta e ruolo del sindacato nell'implementazione della produzione snella*, in *Studi Organizzativi*, 1, pp. 40-66.

Sorensen, K. H. (1985), *Technology and Industrial Democracy. An inquiry into some theoretical issues and their social basis*, in *Organization Studies*, Vol. 6, No. 2, pp. 139-160.

Vereycken, Y., Ramioul, M., Desiere, S. e Bal, M. (2021), *Human resource practices accompanying Industry 4.0 in European manufacturing industry*, in *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 32, No. 5, pp. 1016-1036.

Parte II.
BILATERALITÀ E PARTECIPAZIONE

Bilateralismo e enti bilaterali: la nuova frontiera delle relazioni industriali in Italia*

di Michele Tiraboschi

1. Introduzione al bilateralismo in Italia

Gli enti bilaterali sono istituzioni nate soprattutto nell'ambito dei sistemi di relazioni industriali di tipo "dinamico" (*in primis*, i Paesi anglosassoni), i quali si articolano non solo mediante la contrattazione collettiva ma anche attraverso la istituzione di organismi permanenti composti da rappresentanti delle imprese e dei sindacati ⁽¹⁾. In quanto organismi paritetici, gli enti bilaterali risultano, per definizione, sedi cooperative e partecipative di attuazione e implementazione delle volontà contrattuali sancite dagli stessi contratti collettivi che li istituiscono.

Se da un lato tali organismi si inseriscono a pieno titolo nell'esperienza classica delle relazioni industriali, data la loro origine essenzialmente contrattuale, dall'altro è proprio la forma bilaterale e partecipativa di azione ad aver rappresentato, nell'ultimo decennio, un importante elemento di discontinuità nel panorama italiano delle relazioni industriali, dove i rapporti tra le parti sociali sono da sempre stati caratterizzati da un basso grado di istituzionalizzazione e da un alto tasso di conflittualità.

Il sistema della bilateralità rappresenta in questo senso la via italiana verso l'affermarsi di un modello di relazioni industriali di tipo partecipativo, che tuttavia presenta caratteri distintivi rispetto alle esperienze Europee di coinvolgimento dei lavoratori nel governo delle imprese e, segnatamente, al sistema tedesco della cogestione: pur ispirandosi ad un orientamento condiviso

* Contributo pubblicato in E. MASSAGLI E R. CARAGNANO (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione*, Giuffrè, 2013, pp. 646-647.

⁽¹⁾ Sul tema delle relazioni industriali e per una comparazione si legga R. HYMAN, *Lo studio delle relazioni industriali: una prospettiva anglo-europea*.

del processo decisionale, la tipicità di tali organismi risiede infatti nella capacità di gestione di normative di matrice contrattuale destinate a regolare i mercati del lavoro interni ed esterni nonché alla costruzione di un *welfare* negoziale (sul rapporto tra modelli partecipativi, relazioni industriali e democrazia economica si rinvia al contributo di L. Zoppoli, che segue in questa parte). Il bilateralismo si configura quindi come una forma di partecipazione che non si esaurisce nel mero intervento sui processi decisionali nelle imprese, ma realizza una strategia condivisa per la stabilizzazione dei mercati e la protezione dei lavoratori attraverso la gestione paritetica e il governo dell'intero mercato del lavoro.

Così intesa, la bilateralità si sta affermando in Italia come la soluzione più autorevole e credibile per superare ogni residua cultura antagonista nei rapporti di produzione e per consolidare, in un rinnovato clima di fiducia e collaborazione, una virtuosa alleanza tra capitale e lavoro sui temi della crescita, dello sviluppo e della giustizia sociale.

Originariamente diffusi solamente nell'edilizia – dove hanno storicamente rappresentato una modalità per amministrare congiuntamente le risorse finanziarie raccolte dalle associazioni dei datori di lavoro e dai sindacati per la allocazione di benefici ai lavoratori in certe situazioni critiche (malattia, infortuni sul lavoro, mutua assistenza in caso di diminuzione o azzeramento delle ore di lavoro, ecc.) – gli enti bilaterali e il bilateralismo sono progressivamente divenuti la nuova frontiera della rinascita, o almeno del profondo rinnovamento, delle relazioni industriali italiane.

Oltre al settore edile, un sistema di enti bilaterali è stato realizzato, fin dalla prima metà degli anni Ottanta del secolo scorso, anche in altri settori (artigianato, commercio, turismo) caratterizzati da relazioni industriali deboli, da una forte polverizzazione del tessuto imprenditoriale, da una instabilità della occupazione, da un elevato *turn over* della forza lavoro, da una consistente diffusione del lavoro atipico o irregolare, oltre che da una difficoltà di effettivo radicamento delle organizzazioni sindacali.

In questi settori il bilateralismo si è dunque affermato quale strategia condivisa per la stabilizzazione dei mercati e la protezione dei lavoratori attraverso la gestione paritetica e il governo dell'intero mercato del lavoro nonché come nuovo modello di relazioni industriali cooperative e collaborative.

Al fine di valorizzare alcune positive esperienze di governo e regolazione condivisa del mercato del lavoro, il decreto legislativo n. 276/2003 (c.d. legge Biagi) ha inteso assegnare nuove e più estese competenze agli enti bilaterali, quale modello per un sistema di relazioni industriali maggiormente coerente agli sviluppi della economia e della società. Sono proprio le trasformazioni dell'economia di mercato (terziarizzazione, globalizzazione, delocalizzazione) e le conseguenze sui sistemi di *welfare* e sul ruolo del pubblico che hanno reso indispensabile il ricorso a nuovi strumenti di protezione sociale che vedono lo Stato arretrare come gestore diretto delle risorse e avanzare come regolatore indiretto, ponendo norme-quadro di promozione ed indirizzo per la disciplina di enti privati. Da questo punto di vista, il ruolo degli enti bilaterali è divenuto ancor più incisivo in seguito alla grave crisi che ha colpito le economie di tutto il mondo, e che ha imposto l'intervento di forze private a sostegno di un *welfare* statale resosi improvvisamente insufficiente.

2. Natura giuridica e funzionamento degli enti bilaterali

Si definiscono enti bilaterali gli organismi, costituiti e regolati dall'autonomia collettiva, che presentano tre caratteristiche essenziali: sono composti e gestiti pariteticamente dai rappresentanti delle parti sociali che stipulano i contratti collettivi che li costituiscono; erogano ai lavoratori e alle imprese prestazioni, tutele e servizi – determinati principalmente dai contratti collettivi, ma anche dalla legge – finanziati dai contributi a carico dei singoli datori di lavoro e, in genere in misura diversa, dei lavoratori; sono, per scelta delle stesse parti che li costituiscono e li compongono, soggetti giuridici autonomi rispetto ad esse.

Gli enti bilaterali sono enti (nel senso tecnico-giuridico) costituiti dalle parti firmatarie di un contratto collettivo, i quali assumono, in genere, la forma giuridica dell'associazione non riconosciuta oppure dell'associazione con personalità giuridica. Gli associati, cioè le associazioni datoriali e sindacali firmatarie del contratto collettivo, attraverso la sottoscrizione dello stesso manifestano la volontà di costituire l'ente bilaterale. Tecnicamente, il contratto collettivo istituisce l'obbligo di costituire l'ente. Da ciò deriva che tutti gli enti bilaterali hanno natura contrattuale in quanto sono costituiti, attraverso l'approvazione dell'atto costitutivo, sulla base di un obbligo

contrattuale espressione dell'autonomia collettiva privata. Tale configurazione della natura giuridica di tali organismi resta valida anche quando gli enti bilaterali sono istituiti dalla legge che attribuisce loro alcune specifiche funzioni. In questi casi, la volontà di costituire l'ente è comunque derivante dall'autonomia privata che si manifesta attraverso il contratto collettivo: la legge non fa altro che permettere che una certa funzione o prestazione possa essere svolta dagli enti bilaterali, affidando alla volontà privata collettiva la costituzione dell'organismo.

Tratto distintivo rispetto alle normali associazioni riconosciute è la regola della *pariteticità*, che costituisce la proiezione sul piano gestionale della caratteristica principale della contrattazione collettiva da cui traggono origine. Oltre ad avere un presidente che li rappresenta legalmente, sono dotati di organi deliberativi, amministrativi e di controllo composti in via paritetica da esponenti delle associazioni datoriali e di quelle dei lavoratori, e generalmente la durata delle cariche è triennale e rinnovabile. Le decisioni vengono assunte in base al criterio dell'unanimità al fine di evitare sia una spaccatura in seno alla componente sindacale sia la messa in minoranza della componente datoriale. Si tratta inoltre di organismi autonomi sul piano finanziario, in quanto dispongono di risorse proprie che affluiscono dalle quote di iscrizione versate periodicamente dagli aderenti nonché sotto forma di incentivi e sgravi di natura fiscale.

Le prestazioni che gli enti bilaterali sono in grado di offrire – quali ad esempio sanità integrativa, previdenza integrativa, ammortizzatori sociali, co-finanziamento agli ammortizzatori pubblici (articolo 19, decreto legge n. 185/2008, convertito in legge n. 2/2009) – rappresentano tutele oggi riconosciute, a determinate condizioni, alla stregua di un vero e proprio diritto contrattuale spettante a ciascun lavoratore.

2.1. La questione del finanziamento degli enti bilaterali

La questione della obbligatorietà o meno della adesione all'ente bilaterale, si pone in stretta connessione con il rispetto del principio di libertà sindacale negativa, intesa quale libertà da parte del singolo, datore o prestatore di lavoro, di non aderire ad alcuna organizzazione sindacale e all'assetto contrattuale, comprensivo degli enti bilaterali.

Al riguardo occorre avvertire che le problematiche evidenziate nascono anzitutto dalla difficoltà di includere le clausole contrattuali istitutive dell'ente bilaterale tra quelle economico-normative ovvero tra quelle obbligatorie del contratto collettivo. La riconduzione delle norme istitutive dell'ente nella parte obbligatoria del contratto collettivo esclude la sussistenza in capo alle imprese dell'obbligo di iscriversi e finanziare gli enti bilaterali. Tale obbligo, infatti, si tradurrebbe in una indiretta induzione all'iscrizione ai sindacati, in palese violazione con il principio della libertà sindacale negativa, in forza del quale nessun obbligo di adesione all'ente bilaterale può imporsi alle imprese non associate alle organizzazioni sindacali che lo abbiano istituito. Obbligo, che non può configurarsi neppure nei confronti delle imprese aderenti, perché le clausole degli accordi sindacali istitutivi degli enti bilaterali si inscrivono nella parte obbligatoria del contratto collettivo, che, come è noto, obbliga solo i soggetti stipulanti e non i singoli datori di lavoro.

Tale ricostruzione, però, non può trovare accoglimento, e ciò perché non tiene conto che la parte obbligatoria del contratto collettivo riguarderebbe quell'insieme di clausole che disciplinano esclusivamente i rapporti tra le associazioni sindacali stipulanti il contratto collettivo, creando obblighi e diritti per i soli contraenti, senza alcuna conseguenza per i singoli lavoratori. Ritenere che la clausola dell'ente bilaterale sia obbligatoria significherebbe che la stessa è, per così dire, estranea alla sfera giuridica individuale di ciascun lavoratore. Ma così necessariamente non è, almeno là dove le parti firmatarie dei contratti collettivi istitutive degli enti stessi dispongano diversamente come nel caso in questione.

D'altra parte, se una impresa non versa i contributi all'ente bilaterale il lavoratore non potrà usufruire delle relative prestazioni economiche previste dal contratto. La mancata adesione, e in particolare il mancato versamento dei contributi agli enti bilaterali, si traducono, infatti, in minori prestazioni e, dunque, in uno svantaggio economico per il lavoratore. È indubbio pertanto che l'omesso finanziamento all'ente, anche se indirettamente, abbia dei riflessi sulla posizione individuale del singolo lavoratore. Tanto basta per affermare che le prestazioni fornite dal sistema della bilateralità, nazionale e regionale, possono rappresentare, là dove il contratto collettivo disponga espressamente in questo senso, un diritto contrattuale. Una sorta di retribuzione differita che ogni singolo lavoratore matura anche nei confronti di quelle imprese non aderenti a tale sistema.

Con la circolare n. 43/2010 il Ministero del lavoro ha preso posizione sulla questione della obbligatorietà o meno dell'adesione e contribuzione agli enti bilaterali, spiegando che, pur rimanendo necessariamente libera tale adesione, non possono però privarsi alcuni lavoratori delle tutele che altri ricevono per il sol fatto di appartenere ad aziende aderenti alle associazioni firmatarie dei contratti collettivi istitutivi degli enti bilaterali. Pertanto, se il contratto collettivo di riferimento riconosce che una determinata prestazione offerta dalla bilateralità rappresenta un diritto contrattuale del singolo lavoratore – in quanto la maggior tutela è considerata alla stregua di una retribuzione aggiuntiva – il datore di lavoro può adempiere a tale obbligo in due modi: o aderendo al sistema bilaterale, oppure pagando il corrispettivo in denaro – il cui importo è fissato nel contratto collettivo – direttamente al lavoratore o garantendo allo stesso la prestazione equivalente.

Una volta riconosciuto da parte del contratto collettivo che una determinata prestazione (per esempio una assistenza sanitaria integrativa o il trattamento di sostegno al reddito erogato dagli enti bilaterali) rappresenta un diritto contrattuale del lavoratore, l'iscrizione all'ente bilaterale si configura come una modalità per adempiere al corrispondente obbligo del datore di lavoro. Di modo che – si legge nella circolare ministeriale – ogni singolo lavoratore matura un diritto contrattuale di natura retributiva nei confronti di quei datori di lavoro non aderenti al sistema bilaterale. Diritto che potrà essere adempiuto attraverso il riconoscimento di una somma o di una prestazione equivalenti a quella erogata dalla bilateralità, nei limiti ovviamente degli importi stabiliti dalla contrattazione collettiva. Tale meccanismo prevede così, nel rispetto dei principi costituzionali, una alternativa al versamento della contribuzione diretta agli enti bilaterali evitando al tempo stesso odiosi fenomeni di dumping contrattuale che incidono sulle tutele dei lavoratori.

È indubbio che il sistema di finanziamento alla bilateralità, così configurato, opera all'interno di una cornice di legittimità costituzionale, non determinandosi alcuna coercizione della libertà del datore di lavoro di aderire o meno all'ente bilaterale e di versare ad esso la relativa contribuzione. Il datore di lavoro, infatti, che non intenda versare la quota contributiva all'ente, sarà libero di farlo, ma non potrà sottrarsi all'obbligo di erogarne il corrispettivo direttamente al lavoratore. Del resto, la libera scelta dell'imprenditore non può tradursi in un arbitrio dello stesso. Infatti, non può negarsi che la libertà dell'imprenditore, o meglio il diritto di quest'ultimo, si incontra e si scontra con l'altrui diritto del lavoratore di vedersi erogate direttamente le

prestazioni equivalenti a quelle erogate dagli enti bilaterali, almeno là dove essere, come nell'accordo in commento, vengano espressamente qualificate dalle parti come quota di trattamento retributivo che spetta (direttamente o indirettamente) al singolo lavoratore.

Il meccanismo così individuato è in grado di comporre gli opposti interessi, garantendo al contempo il diritto del datore di non aderire da alcun ente e il diritto del lavoratore a vedersi corrispondere un elemento addizionale della retribuzione, di importo pari alle somme non versate dall'ente, coerente con la logica del sistema contrattuale del settore di definire un nuovo welfare contrattuale a sostegno del sistema produttivo e a tutela del prestatore di lavoro.

3. Le funzioni degli enti bilaterali

Coinvolti significativamente nella riforma del mercato del lavoro, gli enti bilaterali sono stati collocati espressamente dalla legge Biagi nel sistema delle fonti del diritto del lavoro, quali "sedi privilegiate" per la regolazione del mercato del lavoro. In tutti i settori produttivi in cui il bilateralismo si è in effetti sviluppato, lo stesso ha operato non nella ristretta logica di una mera erogazione di servizi, ma piuttosto quale strategia condivisa per la stabilizzazione dei mercati e la protezione dei lavoratori attraverso la gestione paritetica e il governo dell'intero mercato del lavoro.

Gli enti bilaterali vengono a rappresentare, così, delle sedi istituzionali stabili e specializzate di confronto, volte a favorire tanto una comunicazione più collaborativa tra le parti sociali, quanto, e soprattutto, l'effettività delle tutele dei lavoratori attraverso l'erogazione diretta di prestazioni contrattuali di *welfare*.

Al fine di valorizzare queste importanti esperienze di governo e regolazione condivisa del mercato del lavoro, il legislatore ha assegnato a tali organismi bilaterali, nel corso del tempo, nuove e più estese competenze. In particolare, l'attribuzione di specifiche, ma non tassative funzioni (cfr. articolo 2, lettera *h*) del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276), porta l'esperienza della bilateralità oltre quel novero di materie per le quali le parti hanno mostrato da sempre di avere interessi strategici convergenti e permanenti nel tempo. Agli enti bilaterali vengono infatti affidate alcune funzioni strategiche tra cui: la promozione di una occupazione regolare e di qualità; la

intermediazione nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro; la programmazione di attività formative e la determinazione di modalità di attuazione della formazione professionale in azienda; la promozione di buone pratiche contro la discriminazione e per la inclusione dei soggetti più svantaggiati; la gestione mutualistica di fondi per la formazione e la integrazione del reddito; la certificazione dei contratti di lavoro e di regolarità o congruità contributiva; lo sviluppo di azioni inerenti la salute e la sicurezza sul lavoro; e in generale ogni altra attività o funzione assegnata loro dalla legge o dai contratti collettivi di riferimento. Una clausola di apertura, quest'ultima, il cui scopo è quello di demandare agli enti bilaterali il più ampio margine di azione nella regolazione condivisa del mercato del lavoro.

Nel sistema italiano della bilateralità vi sono enti istituiti dalla contrattazione collettiva ed enti istituiti dalla legge. Con questa distinzione si intende mettere in evidenza la differenza tra prestazioni erogate e funzioni svolte dagli enti bilaterali la cui origine è esclusivamente nella contrattazione collettiva e prestazioni e funzioni degli enti la cui origine è nella legge.

Le prestazioni di origine legale non potrebbero essere erogate senza che la legge attribuisca espressamente la competenza agli enti bilaterali. Le prestazioni di origine contrattuale invece, essendo originate direttamente ed autonomamente dalla contrattazione collettiva, variano nel genere e nelle modalità di erogazione in base alle scelte operate dai diversi contratti collettivi che li istituiscono ovvero dai propri diversi statuti costitutivi.

3.1. In particolare: salute e sicurezza

Una delle materie in cui l'ente bilaterale è chiamato a svolgere funzioni di rilievo con specifiche prestazioni da garantire e che sono attribuite dalla legge è quella della sicurezza sul lavoro.

Già il decreto legislativo n. 276/2003 e poi la legge delega 3 agosto 2007, n. 123, con il decreto attuativo 9 aprile 2008, n. 81, successivamente modificato dal decreto legislativo 3 agosto 2009, n. 106, individuano nella bilateralità uno strumento di promozione, orientamento e sostegno dei lavoratori e delle imprese, improntato a un modello partecipativo per lo sviluppo di azioni inerenti la salute e la sicurezza sul lavoro.

Il sostegno legislativo a tali specifici enti bilaterali si manifesta soprattutto nell'aver attivato due specifici canali di finanziamento delle attività: l'articolo 52, lettera *c*, istituisce presso l'Inail un Fondo finalizzato anche a sostenere le attività degli organi paritetici; articolo 51, comma 3-*bis*, permette di ricorrere anche ai Fondi interprofessionali oppure al fondo per i lavoratori in somministrazione per finanziare attività formativa in materia di sicurezza.

Di particolare importanza è la funzione degli organismi bilaterali, introdotta col decreto legislativo n. 106/2009, consistente nell'attribuire attestati alle imprese circa l'attuazione di modelli efficaci di organizzazione e gestione della sicurezza sul lavoro.

La partecipazione alla *governance* della sicurezza è così assicurata dalla valorizzazione dei compiti degli organismi paritetici, sul presupposto che il modello collaborativo rappresenta uno strumento in grado di assicurare al meglio la promozione della cultura della sicurezza in azienda, garantendo l'innalzamento dei livelli minimi di tutela negli ambienti di lavoro.

3.2. Segue: formazione e orientamento professionale

Una delle principali materie in cui il legislatore è intervenuto per attribuire funzioni al sistema della bilateralità è quella della formazione professionale.

L'articolo 118, legge n. 388/2000 istituisce i Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua la cui costituzione può avvenire solo mediante accordi interconfederali stipulati da sindacati e associazioni di imprese maggiormente rappresentative sul piano nazionale.

Quanto al finanziamento, a questi Fondi affluiscono i contributi dovuti dai datori di lavoro che aderiscono ai Fondi medesimi, secondo la legislazione in materia di assicurazione obbligatoria contro la disoccupazione, cioè utilizzando il c.d. 0,30%. I datori di lavoro che aderiscono volontariamente al fondo obbligano l'Inps a versarne il corrispondente contributo.

Il rafforzamento del ruolo decisivo che vengono ad assumere gli enti bilaterali, soprattutto attraverso un forte rilancio della formazione continua, anche aziendale, si fonda sulla considerazione, condivisa tra le parti, che la formazione costituisca un bene pubblico finalizzato al miglioramento dell'occupabilità delle persone e della competitività delle imprese.

3.3. *Segue: intermediazione tra domanda e offerta di lavoro*

Tra le specifiche attribuzioni che vengono assegnate dal legislatore a tali enti un particolare rilievo assume l'attività di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro.

Tale attività può essere svolta dagli enti bilaterali che ricevono l'autorizzazione da parte del Ministero del lavoro ai sensi dell'articolo 6, comma 3 del decreto legislativo n. 66/2003.

La possibilità di autorizzare il sindacato, sia direttamente che indirettamente per il tramite, appunto, degli enti bilaterali, nasce dall'idea che il sindacato possa svolgere la sua funzione di tutela dei lavoratori non solo attraverso l'attività di negoziazione, ma anche attraverso la gestione di una serie di tutele che consentano di migliorare la capacità di inserimento professionale dei disoccupati e di quanti sono in cerca di prima occupazione.

3.4. *Segue: certificazione*

Un aspetto indubbiamente rilevante della riforma è rappresentato, anche, dalla attribuzione agli enti bilaterali della funzione di certificazione, non solo dei contratti di lavoro – finalizzata a determinare preventivamente i diritti e gli obblighi che ne derivano e delle conseguenti tutele tra le parti contraenti – e delle rinunzie e transazioni di cui all'articolo 2113 c.c., ma anche della regolarità e congruità contributiva, la cui attestazione è funzionale alla trasparenza del mercato del lavoro e dei processi di circolazione delle prestazioni di servizi.

Questo coinvolgimento degli enti bilaterali rappresenta un importante sostegno legislativo al sistema della bilateralità in quanto affida agli enti la funzione di accertamento degli adempimenti di rilievo pubblicistico (come, per esempio, il corretto versamento dei contributi previdenziali). Ciò che rende diversa questa funzione da quelle in materia di previdenza, formazione continua o sicurezza sul lavoro, è che si tratta di attività di controllo e certificazione delle imprese associate all'ente bilaterale effettuato in alternativa a quello svolto da organi pubblici (Inps, Inail).

3.5. *Segue: integrazione del reddito*

Altro significativo terreno di intervento degli enti bilaterali è rappresentato dal sostegno al reddito, attraverso una gestione mutualistica di fondi in quei settori non coperti dalla cassa integrazione.

L'iniziativa, nell'area del *welfare* negoziale, si orienta nella duplice direzione del mantenimento degli elementi fondativi del modello pubblico e dell'apertura a pratiche di mutualità.

Si tratta, quindi, di dar vita a nuovi schemi assicurativi fondati sulla integrazione tra azione pubblica e azione privata, in cui agli ammortizzatori sociali pubblici si aggiunge, in termini di complementarietà, un ulteriore livello di solidarietà da gestire attraverso i classici meccanismi della bilateralità.

In tale quadro si è mosso il legislatore. Già con l'articolo 12 del decreto legislativo n. 276/2003, sostitutivo e abrogativo dell'articolo 5 della legge 24 giugno 1997, n. 196, e ora modificato dal "collegato lavoro", con il quale ha regolato la costituzione di fondi per la formazione e l'integrazione del reddito da parte di soggetti autorizzati alla somministrazione. In tal modo l'ente bilaterale – soprattutto a seguito delle innovazioni contenute nel collegato lavoro – ha assunto un ruolo decisivo, attraverso l'erogazione di assegni di disoccupazione, per far fronte alle esigenze di continuità del reddito per i periodi di non lavoro.

Ma soprattutto, con l'articolo 19 del decreto legge 29 novembre 2008, n. 185, convertito in legge 28 gennaio 2009, n. 2 – che riproduce, invero, un modello già introdotto con l'articolo 13, comma 8, decreto legge 14 marzo 2005, n. 35, convertito in legge 14 maggio 2005, n. 80 – in cui ha previsto, attraverso l'ausilio della bilateralità, l'erogazione di trattamenti integrativi di sostegno al reddito in caso di sospensione dal lavoro, in tutti gli ambiti in cui non trova applicazione la cassa integrazione, ampliando di fatto il campo di intervento delle tutele.

Attraverso un coinvolgimento diretto degli enti bilaterali e dei fondi paritetici per la formazione continua l'obiettivo è di quello di sperimentare e valorizzare modelli di intervento integrato, attraverso un connubio tra politiche attive e passive, nella prospettiva di concorrere in modo efficace alla tutela dei lavoratori.

Occorre aggiungere che la maggiore attenzione della contrattazione collettiva al sostegno dei servizi rivolti a incrementare la dotazione di forme di protezione sociale dei lavoratori ha poi consentito di sviluppare importanti enti bilaterali nazionali dedicati alla assistenza sanitaria e alla previdenza complementare, quest'ultima disciplinata da specifiche previsioni legislative (decreto legislativo 21 aprile 1993, n. 124; legge delega 23 agosto 2004, n. 243, e decreto attuativo 5 dicembre 2005, n. 252).

4. Considerazioni conclusive

La possibilità che l'ente possa svolgere ogni altra attività o funzione attribuita dalla legge o dai contratti collettivi di riferimento, non può che confermare la volontà del legislatore di incrementare il ruolo dell'ente bilaterale in una ottica di modernizzazione del ruolo del sindacato, coerente con un progressivo processo di implementazione delle sue funzioni non solo in azienda ma anche nel territorio e, più in generale, nella costruzione in chiave sussidiaria di un nuovo modello sociale.

Da questo punto di vista, non pare del tutto condivisibile l'opinione che configura la legislazione promozionale del bilateralismo alla stregua di un "cavallo di Troia", puramente strumentale ad una sorta di "funzionalizzazione" del ruolo del sindacato, che farebbe venir meno il suo essere struttura di rappresentanza di interessi di parte. In tal senso, dunque, la preoccupazione è che la bilateralità possa condurre all'espropriazione dei compiti che appartengono alla normale dialettica sindacale attraverso l'eliminazione del conflitto e il conseguente svuotamento del peso della contrattazione collettiva. I sindacati, quindi, attraverso gli enti bilaterali, da interpreti del conflitto sociale e da soggetti di rappresentanza degli interessi collettivi, verrebbero a trasformarsi in semplici erogatori di servizi, privati di qualsiasi autonomia.

È opportuno invece inquadrare il fenomeno del bilateralismo come un ulteriore ambito dell'azione sindacale, che trova nella disciplina contrattuale, alla quale peraltro il legislatore rinvia, la base per il suo operare. Certo occorre distinguere tra funzioni (e prestazioni) di matrice mutualistica, in cui gli enti bilaterali gestiscono esclusivamente risorse proprie delle parti sociali promotrici; funzioni di interesse generale, riconosciute dal legislatore, senza attribuzione di risorse; funzioni in cui il legislatore affida alle forme della bilateralità la gestione di risorse pubbliche. In quest'ultimo caso pare del

tutto legittimo l'esercizio di un potere di controllo da parte del sistema pubblico, secondo parametri e criteri predefiniti. Le situazioni di coinvolgimento istituzionale e finanziario (diretto o indiretto) del sindacato non rappresentano peraltro una novità (cfr. l'esperienza dei Caf e dei patronati).

Senza dubbio, la previsione di un graduale e costante rafforzamento degli enti bilaterali, attraverso una legislazione di sostegno e di promozione della bilateralità, appare essere coerente non solo nel contesto di una concezione moderna e pragmatica di relazioni industriali di tipo partecipativo e solidaristico, ma anche e soprattutto con l'evoluzione in atto del nostro contesto socio-economico e con la necessità di formulare le politiche del lavoro con riferimento alle nuove priorità.

Il declino della grande impresa industriale a favore del terziario e della piccola impresa, il carattere sempre più molecolare dei sistemi produttivi locali, i continui processi di innovazione tecnologica, la diffusione di rapporti di lavoro non *standard*, il crollo del sistema economico-finanziario hanno reso evidente l'esposizione di tutte le realtà produttive al rischio delle nuove crisi globali e delle riduzioni occupazionali e, quindi, la necessità di un ripensamento delle politiche di *welfare*, che tengano conto della scarsità delle risorse disponibili e favoriscano un maggiore coinvolgimento di soggetti e gruppi intermedi (cd. sussidiarietà orizzontale).

Attraverso il sistema della bilateralità si vuole, così, offrire un ventaglio di prestazioni e di tutele di tipo assicurativo, retributivo e assistenziale, i cui costi non potrebbero essere sostenuti da un sistema sociale caratterizzato da inefficienze, sprechi e squilibri.

Accanto a ciò, il valore aggiunto del bilateralismo è oggi rappresentato dalle externalità positive che genera in termini di riduzione del grado di conflitto e quindi di rafforzamento della coesione sociale: gli enti bilaterali sono infatti istituzioni di relazioni industriali che operano secondo una logica d'azione partecipativa e non conflittuale, in modo autonomo ma nel rispetto delle politiche impresse dai soggetti fondatori in sede contrattuale. Ecco perché la Relazione di accompagnamento al decreto legislativo n. 276/2003 parla di sedi negoziali "privilegiate" per coniugare esigenze di giustizia sociale ed esigenze di competitività delle imprese, la cui valorizzazione può contribuire a rendere le relazioni industriali più collaborative e perciò più utili nel promuovere un'occupazione regolare e di qualità.

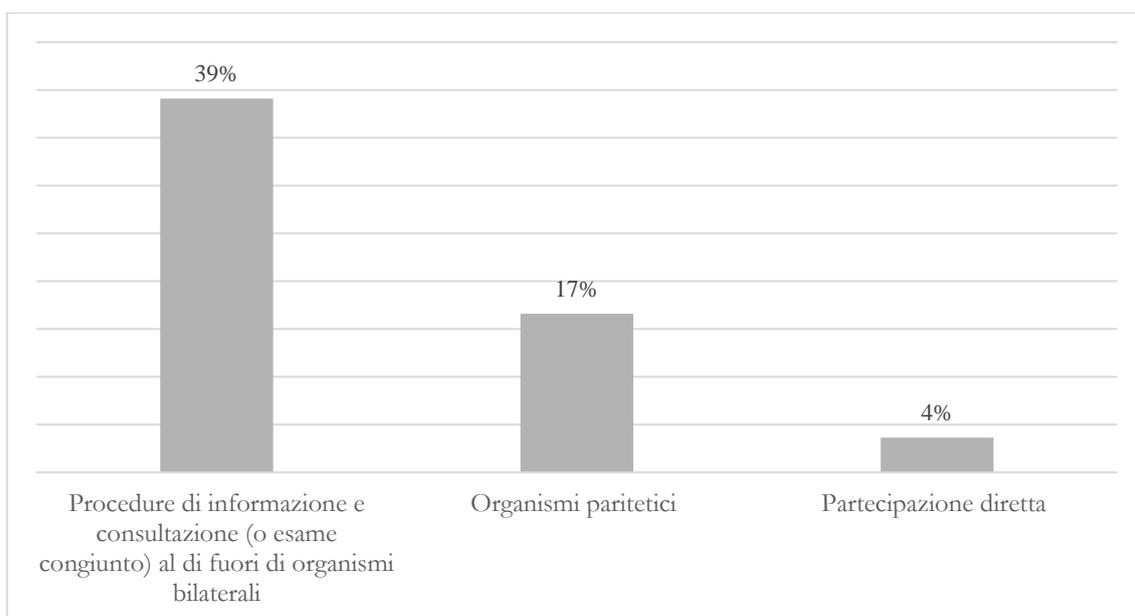
Parte III.
**ESPERIENZE CONTRATTUALI
DI PARTECIPAZIONE**

Relazioni industriali e partecipazione dei lavoratori nella contrattazione aziendale (2023)*

di ADAPT

Più di un terzo (il 34%) dei contratti aziendali analizzati contiene clausole volte a prevedere e disciplinare forme di partecipazione dei lavoratori mediate dal sindacato e connotate da diversi gradi di intensità (informazione, consultazione, co-determinazione) e in merito a diversi livelli decisionali (strategici, organizzativi e gestionali, tecnici e operativi). In non pochi casi, inoltre, sono previsti anche organismi paritetici mentre molti meno sono gli accordi che regolamentano pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori, ossia senza alcuna mediazione della rappresentanza sindacale.

Grafico 1 – *Pratiche di partecipazione diretta o rappresentativa dei lavoratori (% sul totale degli accordi che disciplinano forme di partecipazione)*



* Estratto da *La contrattazione collettiva in Italia (2023)*. X Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2024, pp. 122-126.

Numerose sono le intese che sottolineano l'importanza di sviluppare relazioni industriali partecipative al fine di pervenire, rispetto ai molteplici problemi del lavoro, a soluzioni condivise che possano soddisfare contemporaneamente le esigenze dei lavoratori e delle aziende. Va però evidenziato come, a ben guardare, l'intensità delle pratiche di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali sia il più delle volte da classificare come medio-bassa, sostanziandosi generalmente in mere procedure di informazione e consultazione o di esame congiunto, in cui la programmazione degli incontri può variare anche a seconda della grandezza dell'impresa e dei temi affrontati.

Hanno di norma cadenza annuale o semestrale le riunioni sull'andamento economico aziendale e le prospettive industriali, gli investimenti, i livelli occupazionali e le tipologie contrattuali, gli interventi formativi e di promozione della salute e sicurezza sul lavoro. Non mancano casi in cui a questo nucleo si aggiungono ulteriori materie, quali le politiche di genere, le innovazioni organizzative, tecnologiche e in ambito ambientale, le azioni per il benessere dei lavoratori e il loro coinvolgimento (GD 30 maggio 2023, Giorgio Armani Operations 8 febbraio 2023, Rail Traction Company 17 marzo 2023). Nell'ambito, poi, di accordi monotematici o sperimentali, ad esempio in tema di lavoro agile o di retribuzione premiale, è pratica diffusa prevedere riunioni periodiche per la verifica ed il monitoraggio dell'applicazione dei contenuti pattuiti (Compass 21 marzo 2023, Csea 27 luglio 2023, Unicalce 29 marzo 2023). In materia di incontri di carattere non negoziale tra rappresentanze dei lavoratori e direzione aziendale, è comunque da rilevare che, accanto alla gran parte degli accordi che prevedono incontri finalizzati all'informazione e alla consultazione, sono molto più rari i casi di intese che disciplinano procedure di co-determinazione tra le parti al di fuori del momento contrattuale. È poi da rilevare che non è esiguo il numero degli accordi che istituiscono o disciplinano il funzionamento di organismi paritetici, composti in egual numero da rappresentanti aziendali e dei lavoratori, nell'ambito dei quali si svolgono generalmente attività congiunte di analisi e proposta su temi specifici come la formazione professionale, il welfare, le pari opportunità, la salute e la sicurezza, ecc. (Marelli 4 maggio 2023, Acea 15 maggio 2023, Abb 25 settembre 2023).

Complessivamente, dal punto di vista dei temi oggetto di partecipazione rappresentativa, anche nell'ambito di organismi o comitati bilaterali, spiccano quelli afferenti alla determinazione del premio di risultato, ai processi di organizzazione del lavoro, alla formazione continua e all'orario di lavoro (e, in

questo ambito, al monitoraggio sul lavoro agile), nonché ai livelli occupazionali e alle tipologie contrattuali e all'andamento economico aziendale o del settore di riferimento. Molto meno ricorrenti le questioni inerenti alle pari opportunità, alla sostenibilità e al contenimento dell'assenteismo. In generale, sono le scelte di tipo organizzativo, afferenti cioè alla gestione delle risorse umane (come la formazione, l'orario di lavoro, il premio di risultato, la salute e sicurezza, ecc.), ad essere maggiormente oggetto di pratiche di partecipazione.

Grafico 2 – Temi oggetto delle pratiche di partecipazione rappresentativa dei lavoratori (% sul totale degli accordi che disciplinano forme di partecipazione)



Poche sono, infine, le intese analizzate che regolamentano pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori. Generalmente queste si sostanziano in gruppi di lavoro con obiettivi connessi al miglioramento e all'innovazione dei processi produttivi e organizzativi (Gefran 5 agosto 2023, Luxottica 30 novembre 2023), o in sistemi per la raccolta dei suggerimenti e delle segnalazioni individuali (Heineken 14 giugno 2023, Cassa di Ravenna 31 marzo 2023, Intesa Sanpaolo 30 maggio 2023).

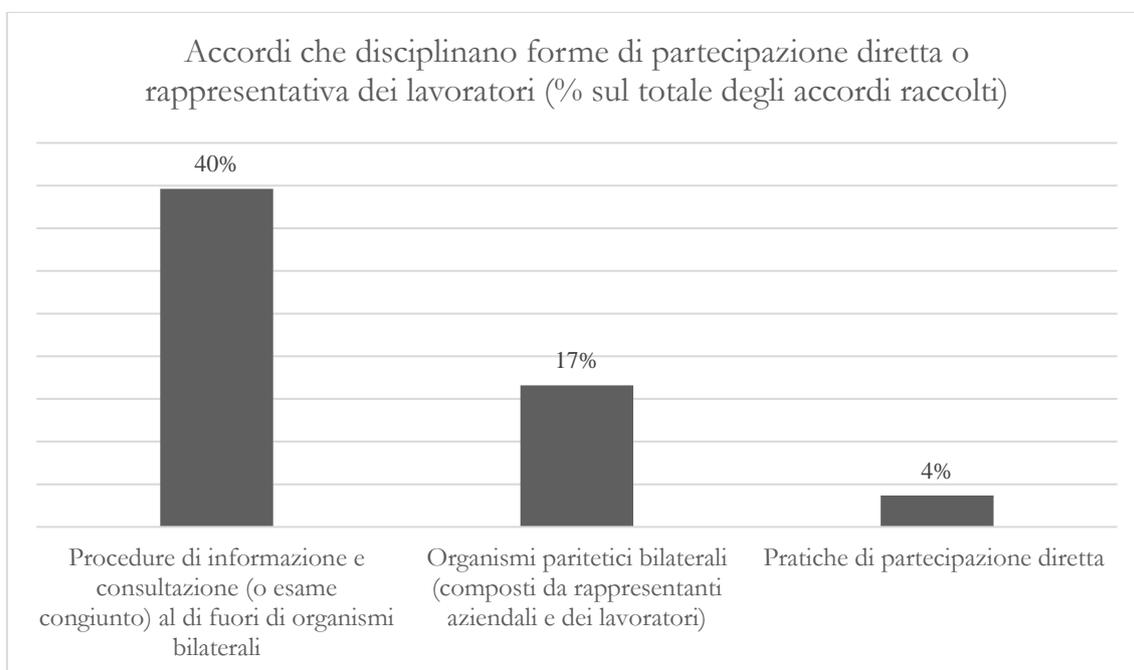
In alcuni casi, a supporto delle pratiche di partecipazione, si prevedono l'invio preventivo alle organizzazioni sindacali della documentazione oggetto delle riunioni (Barilla 18 luglio 2023, Campari 19 luglio 2023, Vicenzi 21 giugno 2023), l'organizzazione di attività formative per i rappresentanti

sindacali e aziendali coinvolti nelle procedure di informazione e consultazione (Ferrero 6 ottobre 2023, Lactalis-Galbani 5 luglio 2023) oppure la possibilità di ricorrere a esperti interni aziendali o esterni per la disamina di temi specifici (Parmalat 13 luglio 2023).

Partecipazione dei lavoratori nella contrattazione aziendale (2022)*

di ADAPT

Poco meno della metà dei contratti aziendali analizzati contiene forme di partecipazione rappresentativa dei lavoratori, a vari gradi di intensità (informazione, consultazione, codeterminazione) e in merito a diversi livelli decisionali (strategici, organizzativi e gestionali, tecnici e operativi), anche nell'ambito di organismi paritetici bilaterali. Molti meno sono gli accordi che regolamentano anche pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori, senza cioè la mediazione della rappresentanza sindacale.



La consapevolezza circa l'importanza di relazioni industriali partecipative per una gestione efficace e veloce delle attuali sfide e la condivisione di

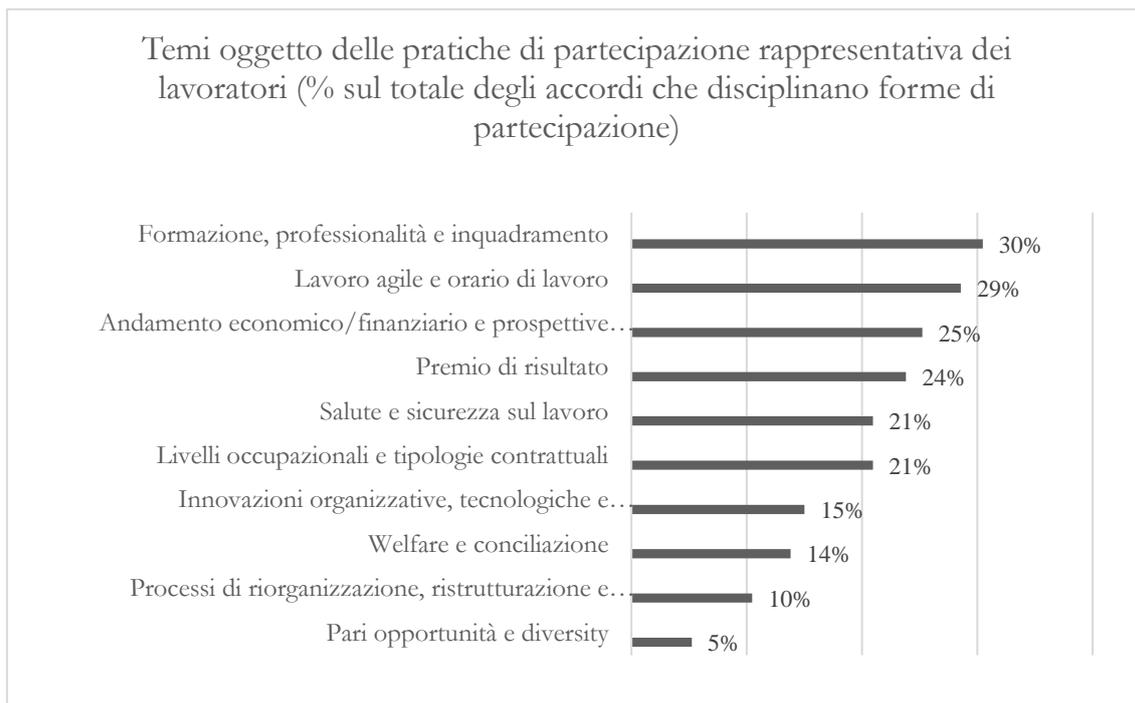
* Estratto da *La contrattazione collettiva in Italia (2022). IX Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2023, pp. 160-165.

soluzioni che soddisfino entrambe le parti, è del resto ribadita in diverse intese. Per quanto riguarda l'intensità delle pratiche di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, questa può essere classificata come medio-bassa, sostanziandosi generalmente in procedure di informazione e consultazione (o esame congiunto). La programmazione degli incontri può variare anche a seconda dei temi affrontati. Solitamente hanno cadenza annuale o semestrale le riunioni sull'andamento economico aziendale e le prospettive industriali, gli investimenti, i livelli occupazionali e le tipologie contrattuali, gli interventi formativi e di promozione della salute e sicurezza sul lavoro. Talvolta, a questo nucleo si aggiungono ulteriori materie quali le politiche di genere, le innovazioni organizzative, tecnologiche e in ambito ambientale, le azioni per il benessere dei lavoratori e il loro coinvolgimento (Almaviva, 14 dicembre 2022; Carel, 8 marzo 2022; Coop Alleanza 3.0, 23 settembre 2022; Gruppo Italiano Vini, 5 luglio 2022; Jungheinrich, 22 aprile 2022; Mastrotto, 4 agosto 2022; Terzani, 30 giugno 2022). Più ravvicinati, anche a cadenza mensile o trimestrale, sono invece gli incontri che riguardano l'andamento produttivo dei siti e gli indicatori del premio di risultato. Nell'ambito, poi, di accordi monotematici o sperimentali ad esempio in tema di lavoro agile, trattamento dei dati dei lavoratori e banca ore solidale, è pratica diffusa prevedere riunioni a distanza di qualche mese o un anno per la verifica congiunta dell'applicazione dei contenuti pattuiti (Agos Ducato, 15 luglio 2022; Fondazione Arena di Verona, 29 gennaio 2022; GSE, 12 maggio 2022; Menarini, 18 maggio 2022; Sisal, 12 luglio 2022; Thelios, 12 ottobre 2022).

Tuttavia, sono diversi gli accordi che mancano di chiarezza nel definire le tempistiche degli incontri e che non specificano se questi siano finalizzati all'informazione, alla consultazione, all'esame congiunto o ad altra procedura tra l'azienda e le rappresentanze sindacali, con il rischio di generare incertezza e forse qualche insoddisfazione nelle parti coinvolte in fase applicativa. Rarissimi sono i casi di accordi che abiliterebbero procedure di codeterminazione tra le parti al di fuori del momento contrattuale. Qualche esempio sembra rintracciarsi con riferimento alla progettazione di talune attività formative, all'approvazione di piani di intervento per il miglioramento dell'ambiente di lavoro e alla definizione di valori target associati al premio di risultato, anche nell'ambito di organismi bilaterali (Iseo Serrature, 28 ottobre 2022; Lincoln Electric, 15 maggio 2022; Thelios, 12 ottobre 2022). In generale, però, la via negoziale resta quella preferita per l'assunzione di impegni reciproci e decisioni.

Oltre un terzo degli accordi che disciplinano forme di partecipazione dei lavoratori riguardano l'istituzione o il funzionamento di organismi bilaterali, composti in egual numero da rappresentanti aziendali e dei lavoratori, nell'ambito dei quali si svolgono generalmente attività congiunte di analisi e proposta su temi specifici come la formazione professionale, il welfare, le pari opportunità, la salute e la sicurezza, ecc. (Coop Alleanza 3.0, 23 settembre 2022; Bonfiglioli, 21 marzo 2022; Fincantieri, 27 ottobre 2022; Terna, 10 marzo 2022).

Complessivamente, dal punto di vista dei temi oggetto di partecipazione rappresentativa, anche nell'ambito di organismi o comitati bilaterali, spiccano quelli afferenti alla formazione continua, all'orario di lavoro (e in questo ambito, si fa spesso riferimento ad azioni di monitoraggio e verifica congiunta sul lavoro agile), nonché all'andamento economico aziendale o del settore di riferimento e al premio di risultato. Molto meno ricorrenti le questioni inerenti al welfare e alla conciliazione (pure analizzate in diversi organismi bilaterali), ai processi di riorganizzazione e ristrutturazione e alle pari opportunità. In generale, sono le scelte di tipo organizzativo, afferenti cioè alla gestione delle risorse umane (come la formazione, l'orario di lavoro, il premio di risultato, la salute e sicurezza, ecc.), ad essere maggiormente oggetto di procedure di informazione e consultazione. Meno frequenti o comunque tendenzialmente oggetto di mera informativa aziendale, sono i temi strategici, riguardanti le scelte industriali e le prospettive di investimento, salvo qualche eccezione (Flos, 18 ottobre 2022).



Come si è già detto, sono poche le intese analizzate che regolamentano pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori. Generalmente queste si sostanziano in gruppi di lavoro inter-funzionali, inter-gerarchici e inter-disciplinari (Delicatesse, 29 giugno 2022; Flos, 18 ottobre 2022; Metelli, 22 febbraio 2022) con obiettivi connessi al miglioramento e all'innovazione dei processi produttivi, o in sistemi per la raccolta dei suggerimenti individuali su questioni tecnico-organizzative o di salute e sicurezza (Esmach, 29 luglio 2022; Garpe, GT e GPA, 3 febbraio 2022), il cui funzionamento può essere coordinato e monitorato da organismi partecipati pariteticamente da rappresentanti aziendali e sindacali.

In qualche caso, a supporto delle pratiche di partecipazione, si prevedono l'invio preventivo alle organizzazioni sindacali della documentazione oggetto delle riunioni (FAR, 28 febbraio 2022; Heinz Italia, 20 giugno 2022), l'organizzazione di attività formative per i rappresentanti sindacali e aziendali coinvolti nelle procedure di informazione e consultazione (Hera, 20 settembre 2022), la possibilità di ricorrere a esperti interni aziendali o esterni per la disamina di temi specifici (Bonfiglioli, 21 marzo 2022), e ore di permesso aggiuntive per lo svolgimento delle funzioni affidate ai componenti degli organismi bilaterali (Baltur, 1 giugno 2022).

Il rinnovo del CCNL Tessile Abbigliamento Moda: aumenti retributivi e welfare*

di Giulia Comi

Contesto del rinnovo

L'11 novembre 2024 è stato rinnovato il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per le imprese ed i lavoratori del settore Tessile Abbigliamento Moda con l'accordo sottoscritto da SMI SISTEMA MODA ITALIA, per il lato datoriale, e FILCTEM/CGIL, FEMCA/CISL, UILTEC/UIL, per il lato sindacale. Il contratto così rinnovato ha una durata concordata di **tre anni**. Infatti, ad eccezione dei singoli istituti modificati o introdotti dall'accordo (decorrenti dalla data di sottoscrizione), il rinnovo contrattuale decorre dal 1° aprile 2024 al 31 marzo 2027 ed il suo ambito di applicazione copre i circa 163.600 addetti del settore, impiegati in più di 7.161 imprese (*dati UNIEMENS 2023, Archivio CNEL*).

La trattativa fra le parti ha avuto ad oggetto principalmente le questioni salariali, il welfare contrattuale e i temi legati a formazione, salute e sicurezza, pari opportunità e contratti di lavoro a termine, così come già attenzionati nella [piattaforma sindacale](#) di rinnovo del 27 marzo 2024. Le parti sociali attraverso l'intesa raggiunta hanno quindi recepito le logiche e i contenuti dell'Accordo interconfederale tra Confindustria e CGIL CISL e UIL del 9 Marzo 2018, oltre che del Testo Unico sulla Rappresentanza del 10 gennaio 2014, confermando l'adesione ad una visione di politica dei redditi quale strumento indispensabile di politica economica finalizzato a conseguire una crescente equità nella distribuzione del reddito attraverso il contenimento dell'inflazione e il favore del dialogo sociale settoriale.

* Contributo pubblicato in *Bollettino ADAPT* 2 dicembre 2024, n. 43.

Parte economica

Il rinnovo prevede un significativo aumento salariale per ciascun anno di vigenza contrattuale, che raggiunge la quota finale di 200 euro nel triennio (per il 4° livello preso a riferimento). **L'intesa prevede altresì l'aumento dell'importo erogato a titolo di "elemento di garanzia retributiva", ossia quella somma riconosciuta a favore dei lavoratori dipendenti da aziende prive della contrattazione aziendale** (articolo 12 lettera F, CCNL). Questa somma (E.G.R.), già pari a 300 euro lordi, viene innalzata fino a **350 euro lordi annui**.

Guardando poi al welfare contrattuale, l'articolo 80 del CCNL prevede un importante aumento del contributo base a carico aziende di + 3 euro e dal 2026 + 6 euro mensili per il fondo integrativo sanitario Sanimoda, ossia il fondo bilaterale paritetico che si affianca al Servizio Sanitario Nazionale. Con decorrenza dal 2023, tramite Sanimoda è inoltre attiva, a beneficio di tutti i lavoratori del settore, **un'assicurazione contro la non autosufficienza** (cd. LTC), finanziata con un contributo a carico delle aziende pari a 2 euro mensili ogni anno. **Similmente, per quanto concerne la previdenza complementare, il contributo a carico dell'azienda per il fondo bilaterale paritetico Previmoda viene elevato al 2,30% dell'E.R.N.**, con decorrenza da luglio 2026. **Per chiudere la panoramica degli enti bilaterali di settore, viene annunciata la costituzione del nuovo Ente Bilaterale Moda (E.B.M.)** (Protocollo n. 12), che opererà a supporto ed in sinergia con Previmoda e Sanimoda e con gli altri Organismi bilaterali.

Oltretutto, le parti concordano che le aziende metteranno a disposizione dei lavoratori strumenti di welfare del valore di 200 euro per ogni anno di vigenza contrattuale, spendibili su una gamma di beni e servizi individuata a seguito di un confronto con le RSU. Questa forma di welfare nazionale si aggiunge a quanto sia già presente in azienda per effetto di accordi collettivi o regolamenti aziendali o concessi individualmente.

Parte normativa

Tra le varie disposizioni del rinnovo, la tutela della salute e sicurezza appare centrale nell'intesa, come si evince dall'innalzamento del livello di ore di permessi retribuiti utilizzabili dai Rappresentanti per la

Sicurezza RLS per l'espletamento delle attività legate al loro ruolo, come da art. 50 del D.lgs. 81/2008, T.U. sulla sicurezza, (articolo 15 del CCNL). I permessi sono garantiti, in misura variabile a seconda delle dimensioni dell'impresa, fino ad un massimo di 72 ore. Con l'intento di promuovere idonee iniziative formative ed informative aziendali per tutti i lavoratori dedicate ai temi della salute, **le parti sociali inseriscono anche una serie di accomodamenti ragionevoli**, cioè l'adozione di tutti gli **strumenti agevolativi** previsti dalla legge 12 marzo 1999 n. 68 data l'importanza sociale del reinserimento del **lavoratore con disabilità** o divenuto non più idoneo alle mansioni per le quali è stato assunto, (articolo 32).

Inoltre, il CCNL aggiorna la disciplina del contratto di lavoro a tempo determinato integrando le c.d. causali ai sensi dell'art. 19 comma 1 lett. a) del d.lgs. 81/2015, come modificato nel recente Decreto Lavoro, d.l. n. 48/2023 (articolo 29 CCNL). Vengono così previste nuove **ragioni giustificatrici dell'apposizione del termine** al contratto di lavoro (oltre i 12 mesi e fino ad un massimo di 24), come ad esempio lo sviluppo straordinario delle attività di impresa, legate a ricerca, avvio e/o sviluppo di nuove attività, nonché per sperimentazioni tecniche o particolari lavori a carattere temporaneo. In ultimo, viene ristabilito il numero dei lavoratori che possono essere occupati a termine nel **limite del 30%** del numero dei lavoratori a tempo indeterminato.

Per migliorare la conciliazione vita-lavoro, il rinnovo innalza il limite possibile di richieste di passaggio temporaneo da tempo pieno a tempo parziale (+4%), qualora queste siano avanzate da lavoratori genitori di figli fino a 3 anni di vita (articolo 40) e viene sancita la **misura del lavoro agile** (articolo 41) per come regolata dalle normative in vigore e dal "Protocollo sul lavoro in modalità agile" del 7 dicembre 2021. Si prevede un **aumento dell'ammontare di ore che confluisce nella banca individuale delle ore di lavoro straordinario** (da 32 a **40 ore annue**, come da articolo 37), le quali, su richiesta dell'interessato, potranno essere recuperate sotto forma di **riposi compensativi**. **Ad integrazione di quanto previsto dalla legge, ai genitori (in alternativa tra loro) vengono riconosciuti 10 giorni annui di permesso non retribuito per le malattie dei figli** tra i tre e gli otto anni debitamente certificate. Nel rispetto di questo limite annuo, tali permessi sono estesi nei casi di **decesso o grave infermità** dei figli e nel caso di decesso dei genitori del coniuge, del partner dell'unione civile e del convivente di fatto. **Tra le varie novità introdotte, vengono anche garantite tutele**

aggiuntive come l'aspettativa per le lavoratrici che intraprendono terapie di p.m.a. e permessi retribuiti per adozioni e donatori di midollo osseo, nonché permessi non retribuiti per chi assume la tutela volontaria di minori stranieri non accompagnati. Più in generale, nell'ottica di promuovere iniziative che favoriscono la **solidarietà collettiva** le parti definiscono alcune *Linee Guida* per l'istituzione di una "**Banca delle ore solidale**" che potranno essere adottate sul piano aziendale.

Una rilevante modifica è intervenuta anche in caso di malattia del lavoratore in materia di conservazione del posto, normalmente pari ad un periodo di 12 mesi, ma innalzato sia per persone con gravi patologie sia per i lavoratori con disabilità certificata nel limite di 15 mesi, pari a 456 giorni di calendario (articolo 62). Come indicato pure in piattaforma sindacale, sono state introdotte novità contrattuali anche sul fronte dei **giorni di c.d. carenza malattia**, prevista per gli operai **ad integrazione dell'indennità di malattia** a carico dell'INPS. Il trattamento economico del lavoratore malato viene infatti garantito al **100%** della retribuzione normale dal 1° al 3° giorno di malattia, per tutti gli eventi di malattia con **prognosi superiore a 5 giorni**. Si introduce poi una misura lungimirante, che consiste nell'esclusione dagli eventi di malattia breve (con conseguente retribuzione al 100%) per le **malattie oncologiche e/o degenerative che richiedono terapie salvavita debitamente certificate e le sindromi invalidanti attinenti al ciclo mestruale**, debitamente certificate dal medico ginecologo. Si promuove infine una serie di **iniziative volte alla sensibilizzazione degli attori ed alla prevenzione dei fenomeni di molestia o violenza nei luoghi di lavoro**, accanto alla previsione di **congedi per le donne vittime di violenza di genere** per motivi connessi al percorso di protezione fino a 3 mesi.

Altro ambito di regolazione ampiamente trattato dalla piattaforma sindacale e dal rinnovo del CCNL, riguarda la formazione continua dei lavoratori, reputato come strumento strategico per affrontare i forti cambiamenti tecnologici e organizzativi in atto, (articolo 65). Sotto questo profilo le aziende del settore Tessile garantiranno ad ogni lavoratore (in aggiunta agli obblighi di legge) **almeno 8 ore di formazione aggiuntive** annue.

In ordine alla maturazione delle ferie, i lavoratori tutti hanno diritto a un periodo di riposo di 4 settimane all'anno, oltre che ad un ulteriore periodo di ferie aggiuntive (da 1 giorno a 1 settimana extra), garantito a

coloro che abbiano lavorato per l'azienda da almeno 10 o 12 anni, a seconda della categoria (intermedi/impiegati).

Guardando al futuro del settore, in vista di una riforma dell'inquadramento contrattuale, le parti convengono di procedere ad un confronto sull'evoluzione dell'industria tessile derivante dai cambiamenti organizzativi e tecnologici del sistema produttivo e l'evoluzione del rapporto tra impresa e mercato. Queste trasformazioni, infatti, influiscono sulle prestazioni richieste ai lavoratori e rendono sempre più importante **l'apporto individuale allo svolgimento dell'attività lavorativa**. Pertanto, un'apposita **Commissione Tecnica Paritetica**, composta da 6 rappresentanti per ciascuna parte (datoriale e sindacale) avrà l'incarico di realizzare una ricognizione dei problemi che incidono sull'attuale organizzazione del lavoro, per poi valutare l'opportunità di proporre l'introduzione di nuovi criteri applicativi e/o regolamentazioni che prevedano il **riconoscimento e la valorizzazione della professionalità**.

Parte obbligatoria

Il nazionale si occupa anche di delegare una serie di materie alla contrattazione aziendale, fra le quali emergono in particolare le misure legate all'organizzazione e gli orari di lavoro o alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e i programmi formativi o specifici percorsi che favoriscano il ricambio generazionale e di progetti di innovazione tecnologica e organizzativa (articolo 12). **A proposito del ruolo della rappresentanza aziendale, la RSU subentra alla RSA nella titolarità dei poteri** e nell'esercizio delle funzioni ad essi spettanti e dunque risulta oggi riconosciuta quale **soggetto negoziale a livello aziendale** (articolo 13).

Le Parti hanno inoltre stabilito che le aziende si facciano carico di esporre nelle dichiarazioni Uniemens i dati necessari per la certificazione della rappresentanza sindacale in azienda, confermando l'adesione alle convenzioni sottoscritte a livello confederale con l'INPS. Il risultato di questa scelta permetterà finalmente la misurazione e **certificazione della rappresentanza** ai fini della definizione della titolarità e dell'efficacia della contrattazione collettiva di lavoro sia a livello nazionale che aziendale.

Infine nel testo contrattuale del 2024, in attuazione del punto 2 del Protocollo n° 10 del rinnovo precedente, sono state redatte le *Linee Guida* in materia di

partecipazione dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro. Questa si articola in tre forme principali. Esiste la partecipazione indiretta, che si estrinseca in consultazioni e negoziazioni collettive, per il tramite cioè delle rappresentanze; la partecipazione diretta, che implica il coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione aziendale; e infine la partecipazione economica, basata su incentivi retributivi legati ad obiettivi condivisi e decisi in sede di contrattazione aziendale. Con l'obiettivo di favorire lo sviluppo della partecipazione diretta (ritenuta un valido alleato per una **gestione più equa** e trasparente dell'azienda e per rafforzare la **collaborazione** e l'efficienza aziendale), le parti promuovono un'evoluzione della partecipazione indiretta, che si sostanzia nella definizione di procedure di informazione e consultazione con le rappresentanze sulle scelte strategiche, nella costituzione di organismi congiunti tra le parti sociali dotati di poteri di orientamento, indirizzo e controllo nelle materie dell'organizzazione del lavoro, nella definizione di sistemi di remunerazione per obiettivi. Inoltre, le parti concordano su alcune indicazioni generali per l'attuazione della partecipazione diretta nell'organizzazione del lavoro. Nel dettaglio, si dovrebbe iniziare con la condivisione con i lavoratori della portata e degli obiettivi del progetto partecipativo e con la realizzazione di attività di informazione e formazione finalizzate alla costruzione di valori condivisi. Le fasi successive implicano la costituzione di un gruppo di lavoro specializzato incaricato dell'analisi del contesto organizzativo, della realizzazione del progetto partecipativo e della sua valutazione periodica e finale. L'ultima fase consiste nell'eventuale introduzione, attraverso la contrattazione collettiva aziendale, dei nuovi assetti organizzativi e di produttività derivanti dal progetto di partecipazione.

Valutazione d'insieme

Inserendosi in una prolifica stagione di rinnovi, l'intesa raggiunta nel settore tessile incide su versanti importanti della regolazione del lavoro, introducendo misure di rilievo, che in qualche modo compensano ciò che a livello normativo è assente o stenta a decollare, eppure risulta di grande interesse dei lavoratori. **Le [parti sociali](#) si dicono soddisfatte dei risultati raggiunti con il presente rinnovo, definito "innovativo", soprattutto per il riconoscimento di importanti misure di welfare e di tutele in materia di salute e sicurezza sul lavoro,** «dando risposte certe alle lavoratrici e ai

lavoratori, non solo in termini economici, ma anche normativi, con specifica attenzione alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro».

La partecipazione in Elettrotecnica Rold: può l'esperienza di una PMI diventare modello di sviluppo strategico per il territorio?*

di Ilaria Armaroli

Lo scorso 8 luglio è stato rinnovato presso la sede principale dell'azienda a Nerviano (MI), il contratto collettivo aziendale tra Elettrotecnica Rold (media impresa attiva da oltre 60 anni nella produzione di componenti innovativi e tecnologia per elettrodomestici con siti produttivi a Nerviano, Pogliano Milanese e Cerro Maggiore) e le RSU, assistite dall'organizzazione sindacale FIM-CISL. L'accordo, completo di un Piano di Innovazione redatto il 20 giugno, conferma ed evolve un percorso intrapreso nel 2019, quando per la prima volta un progetto di innovazione organizzativa e tecnologica aziendale fu connesso all'erogazione del premio di risultato e accompagnato da una gamma di azioni di partecipazione diretta dei lavoratori, sotto il coordinamento di una commissione paritetica (di questo avevamo parlato [qui](#)). Raggiunti gli obiettivi che erano stati fissati e superate le difficoltà economiche del biennio 2021-22 dovute all'impatto della pandemia da Covid-19, **il percorso progettuale e partecipativo in Rold trova con questo accordo forma e contenuti nuovi.**

I contenuti dell'accordo

In particolare, **l'obiettivo che l'azienda si pone oggi è la revisione dei principali processi aziendali** che partono dalla progettazione di prodotti e impianti, fino alla messa in produzione, **supportati dall'introduzione di un nuovo software che permetterà di connettere tutte le aree coinvolte. A questo fine, il Piano di Innovazione** di durata triennale stilato dai

* Contributo pubblicato in *Bollettino ADAPT* 7 ottobre 2024, n. 35.

responsabili aziendali e condiviso con la rappresentanza dei lavoratori, in conformità con gli orientamenti dell’Agenzia delle Entrate sul coinvolgimento paritetico dei lavoratori, **dà conto di una serie di iniziative atte ad abilitare, dal punto di vista organizzativo e della gestione delle persone, questo importante cambiamento.** Nello specifico, servendosi della progettualità e offerta didattica della Rold Academy, nata nel 2020 e situata negli spazi dell’ex area Expo 2015, ora MIND (Milano Innovation District), si confermano le direttrici tracciate dal piano formativo 2024 per quanto riguarda sia la formazione verso competenze digitali e trasversali, che l’organizzazione di seminari e workshop sulla digitalizzazione in azienda e focus group per l’approfondimento di eventuali problematiche a bordo linea. La rilevazione dei suggerimenti dei lavoratori costituisce un ulteriore tassello per il coinvolgimento delle persone e si avvale di azioni diversificate tra cui l’impiego di lavagne installate nelle linee di produzione per la segnalazione di proposte di miglioramento, e il potenziamento del ruolo dei team leader nei reparti. Novità dell’accordo 2024, nell’ambito dell’esame congiunto delle proposte di innovazione, è l’articolazione della commissione paritetica (istituita già nel 2019 e composta da responsabili aziendali e rappresentanti sindacali con il compito di individuare, proporre e monitorare gli obiettivi di miglioramento) in cinque gruppi di lavoro dedicati rispettivamente alle seguenti tematiche: efficienza organizzativa, qualità, sicurezza e ambiente, welfare, e sostenibilità. Ciascun gruppo è formato da alcuni componenti della RSU e da figure aziendali con competenze specifiche sui temi in oggetto. Inoltre, su base volontaria e provando ad assicurare una rotazione, potranno partecipare agli incontri altri tre lavoratori per ogni sito produttivo. I gruppi di lavoro dovranno riportare trimestralmente all’intera commissione paritetica l’evoluzione delle attività a loro affidate. Alla fine di ogni anno di vigenza del Piano di Innovazione, la commissione paritetica organizzerà un incontro di condivisione dei risultati ottenuti con l’intera popolazione aziendale.

Come in parte già avvenuto nel 2019, anche l’accordo collettivo negoziato quest’anno è fortemente sostenuto dall’impianto partecipativo e connesso al processo di innovazione organizzativa. Non solo, infatti, le questioni della salute e sicurezza, della sostenibilità ESG, del premio di risultato e del welfare, disciplinate dal nuovo contratto, sono oggetto di approfondimento, studio e progettualità congiunta nell’ambito dei gruppi di lavoro e della commissione paritetica. Ma allo specifico miglioramento di tre su

cinque indicatori del premio di risultato (OEE – efficienza impianti, costi qualità – non conformità, riduzione scarti) sono dedicati due gruppi di lavoro, mentre il quinto indicatore è correlato al grado di avanzamento del percorso di integrazione del nuovo software e ottimizzazione dei processi aziendali e produttivi. Dal punto di vista economico, il nuovo premio ha un valore massimo di 2.200 euro lordi per il 2024, 2.300 euro per il 2025 e 2.400 euro per il 2026, cui si aggiunge l'erogazione di flexible benefits per un valore rispettivamente di 80 euro, 100 euro e 120 euro nelle tre annualità di vigenza dell'accordo.

Il contesto e le prospettive

Come ho già avuto modo di scrivere (sempre [qui](#)), **l'aspetto più originale di questo tipo di contrattazione sta nell'essere funzionalmente integrata tanto nelle sue diverse sezioni quanto in rapporto alle strategie di sviluppo aziendale**: è a partire dall'obiettivo di maggiore efficienza dei processi produttivi e più in generale di innovazione continua, che si articolano in diversi indicatori del premio di risultato, nonché le varie azioni formative e di coinvolgimento dei lavoratori. In altre parole, **il contratto collettivo assume in Rold le reali sembianze di uno strumento organizzativo, la cui operatività per l'intero periodo di vigenza è sostenuta da un articolato impianto partecipativo**, che si compone di pratiche di coinvolgimento diretto dei lavoratori (come la formazione, i workshop, i sistemi per la rilevazione dei suggerimenti, ecc.) e di sedi e procedure per la partecipazione della rappresentanza sindacale (come nell'ambito della commissione paritetica). Ed è proprio per l'ampiezza e profondità delle azioni partecipative che abbiamo scelto **Rold come uno dei casi studio aziendali del progetto europeo BroadVoice** (di cui ho dato conto [qui](#)).

Non è semplice rintracciare gli specifici fattori abilitanti di questo modello di relazioni industriali. Rold è un'azienda di circa 230 dipendenti guidata dalla Presidente e CEO, Laura Rocchitelli. Dal 1963 produce sistemi di sicurezza e componenti per il mondo della lavatrice e altri dispositivi esportati in tutto il mondo. Oltre ai siti produttivi in Lombardia e a una filiale commerciale a Shanghai, da circa un anno ha anche uno stabilimento in Serbia dedicato all'assemblaggio manuale. Il processo produttivo è fortemente automatizzato, il che ha da sempre determinato una particolare attenzione

all'investimento in nuove tecnologie. I rapporti commerciali con i big player degli elettrodomestici costituiscono un'ulteriore leva di innovazione continua sia in termini tecnologici che più recentemente, di sostenibilità ambientale. È in questo contesto, tra l'altro, che nel 2017 è stato fondato il centro dedicato allo sviluppo e alla ricerca applicata, R Lab. Nato per promuovere la modernizzazione in Rold, oggi il laboratorio è parte attiva dell'ecosistema di innovazione di MIND, tanto che proprio quest'anno, grazie alla collaborazione con una società del biomedicale, ha lanciato la start up Beep Factory, per offrire supporto nello sviluppo di dispositivi e strumentazioni di ambito life sciences. Da questo punto di vista, **Rold vanta oggi una rete di relazioni e attività che si estende ben oltre il perimetro dei suoi stabilimenti e i confini del suo core business.**

La sensibilità nei confronti del coinvolgimento dei lavoratori pare abbia invece radici ancor più lontane, probabilmente insite nel modello a conduzione familiare, che però nel tempo si è tramandato ed è costantemente evoluto, fino all'adozione di metodi lean. E infatti, **quando nel 2016 sono stati introdotti incentivi prima fiscali e poi contributivi alla partecipazione diretta dei lavoratori, Rold non ha fatto altro che «mettere nero su bianco qualcosa che già c'era»**, come sottolinea Daniela Colantropo, HR Manager di Rold, provando tutt'al più ad integrare le pratiche preesistenti in un percorso progettuale più ampio e organizzato, sulla base delle suggestioni emerse da alcuni seminari formativi ideati da Assolombarda, e potendo contare su una rappresentanza sindacale ricettiva agli stessi stimoli. È da questo "allineamento di condizioni", come lo chiama Stefano Abbatangelo della FIM-CISL Milano Metropoli, che in Rold il confronto sindacale è arrivato fino al merito dell'organizzazione del lavoro, con una profondità e un'apertura all'apporto dei delegati e dei lavoratori che non sono scontati nelle interlocuzioni con le aziende. **Il punto di incontro tra sindacato e azienda è proprio qui, nelle dinamiche organizzative in cui il sindacato aspira ad entrare per dare voce a tutta la passione, alle conoscenze e al contributo dei lavoratori e che l'azienda non ha paura di condividere con la rappresentanza, perché insieme si possano superare le reticenze di parte della forza lavoro e permettere alle azioni partecipative di dispiegare il loro potenziale.**

La partita, al momento, non è ancora del tutto vinta: la natura paritetica dei gruppi di lavoro, infatti, non si esaurisce in una eguale rappresentanza di diversi ruoli e funzioni aziendali ma richiede che tutti i componenti siano messi

nelle condizioni (in termini di tempo e competenze) per partecipare davvero alle discussioni; la partecipazione poi potrà dirsi realizzata appieno solo quando tutte le persone, forti dell'evidenza dei risultati che si ottengono, abbandonino le attuali perplessità per esprimere il loro know-how, contribuendo attivamente alla crescita organizzativa. **Ci sono allora ancora aree su cui migliorare, ma Rold non ha intenzione di abbandonare la strada intrapresa.** «La domanda che mi faccio», conclude Colantropo, «è: ne posso fare a meno? No, perché altrimenti il rischio è di non essere in grado di vedere di cosa ho veramente bisogno». Per Abbatangelo (FIM-CISL) la posta in gioco non riguarda solo il futuro e la crescita aziendali ma il modello di sviluppo di un intero territorio e di una filiera produttiva, oltre che l'evoluzione della stessa rappresentanza sindacale: **l'esperienza partecipativa di Rold non è il disegno filantropico di un management illuminato, ma il frutto della scelta strategica di un'azienda che vuole difendere la propria posizione sul mercato e di un sindacato che non vuole abdicare al ruolo di protagonista nell'organizzazione del lavoro. Può allora il sentiero tracciato in Rold offrire ad altre aziende e sindacati un'ipotesi alternativa e convincente di sviluppo?**

Il rinnovo dell'accordo Campari 2023-2025: il risultato di un buon sistema di relazioni industriali*

di Serena Bergamaschi

Parti firmatarie e contesto

Lo scorso 19 Luglio è stato siglato il rinnovo **dell'accordo di secondo livello in Campari** fra l'azienda, le OO.SS. nazionali di settore (Fai Cisl, Flai Cgil, Uila Uil), le rispettive delegazioni delle OO.SS. Territoriali e il Coordinamento delle RSU.

L'accordo, con scadenza al 31 dicembre 2025, si inserisce in un contesto di investimenti annunciati da parte dell'azienda. Come sottolineato dalle parti nella premessa, tuttavia, **lo scenario macroeconomico vissuto negli ultimi anni è particolarmente complesso**, in considerazione della volatilità della domanda, la complessità nell'accesso alle materie prime e il fenomeno inflattivo. In questo contesto l'azienda mantiene un **approccio di fiducia rispetto alla crescita del valore e del proprio volume d'affari**, pur condividendo con le parti sindacali la necessità di un atteggiamento attento alla sostenibilità sociale, finanziaria e tecnica così che si possa garantire uno sviluppo solido e duratura dell'impresa anche nell'interesse dei lavoratori e delle lavoratrici.

Temi trattati / punti qualificanti / elementi originali o di novità

La sezione dell'accordo dedicata alle **relazioni industriali appare particolarmente ricca e si sviluppa in primis attraverso strumenti di maggior coinvolgimento e partecipazione per la ricerca di soluzioni condivise.**

* Contributo pubblicato in *Bollettino ADAPT* 23 ottobre 2023, n. 36.

In questa ottica viene confermato il sistema delle **commissioni paritetiche di studio non negoziali**, già adottate in passato dall'azienda, composte da tre membri di parte aziendale e 3 membri di parte sindacale. Alle commissioni è affidato il compito di concentrarsi su temi che vengono affrontati anche da altre previsioni dell'integrativo, segnatamente: **salute, sicurezza e ambiente, formazione e professionalità, welfare, benessere organizzativo e responsabilità sociale**. Viene, altresì, ribadita la centralità del coordinamento di gruppo e si specifica che **le informative aziendali saranno occasione di monitoraggio in merito a stabilizzazioni**, piani di investimento aziendale e iniziative legate alla sostenibilità ambientale. Inoltre nella prima informativa successiva alla sigla dell'accordo si stabilisce che sarà illustrata la procedura interna di tutela di *whistleblowing* e saranno forniti i dati relativi all'adesione da parte dei dipendenti all'azionariato diffuso (ESOP- Employee Share Ownership Plan), piano adottato a partire dal 2021 e di cui le OO.SS. sono state informate in ogni fase di implementazione e realizzazione.

In merito ai temi della salute e sicurezza **l'accordo prevede un rafforzamento del ruolo degli RLS**, attraverso **l'introduzione di un secondo incontro annuale con tutti gli attori della sicurezza a livello di sito**, il coinvolgimento preventivo degli RLS nella valutazione dei rischi conseguenti all'introduzione di nuove tecnologie e la condivisione di iniziative di sensibilizzazione su questi temi.

In materia di formazione, le parti hanno riconosciuto l'importanza **dell'informazione e confronto preventivo con le OO.SS. sui piani formativi da attuare**. Inoltre è data attenzione allo **sviluppo delle competenze tecniche di rappresentanza sindacale e della capacità relazionale**, per cui si individueranno in sede di coordinamento i temi da affrontare che saranno oggetto di incontri formativi comuni a tutti gli attori coinvolti nelle fasi di trattativa.

Infine all'interno dell'accordo **le parti concordano la volontà di privilegiare l'occupazione diretta, dando preferenza al lavoro subordinato a termine rispetto al lavoro somministrato**. A questo proposito vengono citate all'interno dell'accordo le scelte organizzative condivise che hanno favorito **percorsi virtuosi di stabilizzazione e che hanno permesso di incrementare l'occupazione a tempo pieno, quali il part-time verticale**. Sulla base dell'esperienza previgente, viene stabilito che sarà possibile identificare, su base volontaria, un numero di professionalità integrate che possano assicurare una *task force* operativa per la gestione di una linea. La

retribuzione annua lorda sarà corrisposta in misura proporzionale alla retribuzione spettante per ogni periodo di paga e verrà integrata con un'indennità di disponibilità del 20% riconosciuta per i periodi di inattività.

L'accordo recepisce poi le intese riguardanti i **modelli organizzativi, raggiunte nei siti e definite nelle piattaforme di "terzo livello"**. La gestione degli orari risponde alle esigenze produttive e organizzative legate ad un mercato di picchi e flessioni della richiesta.

Ad esempio, si prevede che **nel caso di richiesta di prestazioni aggiuntive durante il periodo di flessibilità il lavoratore possa scegliere se usufruire delle maggiorazioni previste o godere di un recupero accumulato nella forma del ROL nel rapporto di 1:1,5** (per ogni giorno di flessibilità positiva lavorato, viene accreditato un giorno e mezzo di ROL). È poi previsto che **l'attivazione del periodo in flessibilità debba essere di almeno 9 giorni, pena una maggiorazione con scaglioni proporzionale alle ore lavorate**.

Incidenza sul trattamento retributivo e sulle misure di welfare

Per quanto concerne gli aspetti economici del rinnovo si segnala innanzitutto **la conferma dell'aumento al 35% dell'indennità legata al lavoro notturno**, già prevista all'interno del precedente rinnovo.

Inoltre l'importo dei buoni pasto sostitutivi della mensa è stato incrementato con un aumento medio di 1,50 euro a quanto previsto nei diversi siti produttivi e in sede.

Infine il premio di partecipazione ai risultati aumenterà di 185 euro nel 2024 e di ulteriori 185 euro nel 2025, raggiungendo pertanto una somma totale di 2900 euro nel 2025. Il sistema premiante, ormai consolidato, si basa su parametri legati alla redditività del gruppo e a parametri gestionali relativi ogni singolo sito e/o perimetro aziendale. Segnatamente per quanto concerne il primo parametro le parti hanno confermato l'utilizzo dell'EBIT per il perimetro Italia, mentre i parametri gestionali stabiliti all'interno del sito devono contenere un indicatore di efficienza e uno di qualità e sicurezza. È convenuto, altresì, dalle parti un parametro individuale definito "assiduità al lavoro" e legato agli eventi di malattia brevi (inferiori a sette giorni), sono esclusi i casi in cui vengano presentate certificazioni di patologie di

particolare gravità e su stati di tossicodipendenza nel rispetto dell'art. 47 del CCNL Industria Alimentare art. 47 lettere a) e b).

All'interno dell'accordo risulta chiara la volontà delle parti di riconoscere l'importanza delle prestazioni welfare, considerato quale uno «strumento di elezione, che può rispondere alle diverse esigenze derivanti dalla variabilità delle condizioni soggettive, fermo restando la volontà condivisa di dare priorità di indirizzo e di impegno a finalità di carattere previdenziale, sanitario e sociale». Per questa ragione l'azienda ha riconosciuto solo per il 2023 un contributo in welfare di 80 euro spendibile in servizi legati agli ambiti sopra citati.

Il premio, inoltre, può essere convertito in servizi di welfare o destinato ad Alifond (in tale ultimo caso maggiorato di 50 euro) **in una quota massima del 50%**, per garantire un corretto equilibrio complessivo tra retribuzione variabile e servizi. Per incentivare la conversione l'azienda riconosce un ulteriore quota pari al 16%

Infine, in tema di **conciliazione dei tempi di vita e lavoro** nell'accordo è inserita un'ulteriore mezza giornata di permesso all'anno per l'assistenza dei genitori di età pari o superiore a 75 anni, l'estensione dei permessi retribuiti previsti in caso di decesso del coniuge anche ai casi di decesso dell'affine e del convivente nonché la parificazione dei trattamenti per i coniugati anche ai partner di unione civile. Sempre in merito ai temi della conciliazione, e più nello specifico di politiche di genere e pari opportunità **l'integrativo stabilisce che è possibile valutare a livello locale delle forme di flessibilità in entrata e in uscita per i genitori fino al compimento dei tre anni per inserire il figlio alla scuola materna o al nido.**

Valutazione d'insieme

L'accordo dimostra la maturità del sistema di relazioni industriali instaurato fra parti sociali e azienda, fornendo una **risposta economica e normativa alle esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici**, pur tenendo in considerazione **le esigenze produttive e di flessibilità dell'azienda.**

Come sostenuto da Fai Cisl, Flai Cgil e Uila Uil questo risultato **conferma e rafforza ulteriormente il sistema di relazioni sindacali** che ha permesso di trovare **soluzioni condivise, veloci ed efficaci per rispondere alle sfide**

del mercato e agli eventi eccezionali che hanno caratterizzato gli ultimi anni.

Le relazioni industriali nell'accordo del Gruppo Burgo: rilanciare il valore lavoro grazie alla partecipazione dei lavoratori*

di Anna Marchiotti

Oggetto e tipologia di accordo

Il giorno 27 settembre 2022, il Gruppo Burgo S.p.A., assistito da Confindustria Vicenza, le Segreterie Nazionali e Territoriali di SLC CGIL, FISTEL CISL, UILCOM UIL, UGL CARTA e CHIMICI e l'Esecutivo Sindacale di Gruppo hanno siglato il verbale di Accordo sul sistema di Relazioni Industriali.

Come suggerito dal titolo, l'oggetto dell'accordo è rappresentato dal complesso sistema delle relazioni sindacali ed industriali aziendali e le relative modalità di gestione.

Si precisa che **il contratto è stato sottoscritto da Burgo Group S.p.A. anche in rappresentanza delle Società da esso controllate**, quali Mosaico, Burgo Distribuzione e Burgo Energia e, pertanto, si applica a tutti i dipendenti delle loro sedi e stabilimenti in Italia e all'estero. Ad oggi, il Gruppo conta **11 stabilimenti e 3125 dipendenti**.

Nello specifico, **l'intesa aggiorna e supera i precedenti Accordi di Gruppo in materia (siglati il 21 ottobre 2005 e il 8 ottobre 2013)**, e rinvia espressamente sia alle disposizioni del CCNL per le aziende esercenti l'industria della carta e del cartone, da ultimo rinnovato con accordo del 28 luglio 2021, sia alle norme relative al Testo Unico sulla rappresentanza del 10 gennaio 2014 e agli indirizzi contenuti nell'Accordo interconfederale (Patto della Fabbrica) del 9 marzo 2018, entrambi sottoscritti da Confindustria, CGIL, CISL e UIL.

* Contributo pubblicato in *Bollettino ADAPT* 9 gennaio 2023, n. 1.

Nel perimetro degli artt. 2 b, 5, 7, 10, 12 (Sezione Prima – Istituti di carattere sindacale) del CCNL applicato, l’Accordo si qualifica come Integrativo, proponendo strumenti e soluzioni innovative e di miglior favore per i lavoratori del Gruppo rispetto all’impianto contrattuale nazionale.

L’accordo è immediatamente applicabile e non prevede una scadenza predeterminata. Esso rimane infatti valido fintantoché non verrà presentata ufficiale disdetta da uno dei contraenti.

Parti firmatarie e contesto

La firma dell’accordo, giunta in una fase estremamente delicata per il settore cartario, dovuta anche al recente aumento dei costi energetici, ha gratificato entrambe le Parti Sociali: le Organizzazioni Sindacali hanno infatti [espresso soddisfazione](#) per l’intesa raggiunta, in quanto consolida le Relazioni Sindacali del Gruppo, attraverso un percorso di confronto utile a fornire risposte più efficaci ai lavoratori e alle lavoratrici.

Con uno sguardo d’insieme, si potrebbe affermare che la crisi attuale che coinvolge l’intera filiera e le caratteristiche dell’azienda quali la sua dimensione, l’attenzione alla sostenibilità e la consolidata tradizione concertativa rappresentino forse gli elementi che hanno reso maggiormente possibile la ripresa di interesse, anche da parte datoriale, sul tema del coinvolgimento dei lavoratori.

A riprova di quanto detto, come si evince dai comunicati e dalle premesse del verbale, è **scopo comune quello di favorire politiche di crescita e di incentivazione**, costruendo un’architettura economico-strategica in grado di affrontare il carattere oramai strutturale delle emergenze degli ultimi anni.

Dunque, nel panorama di una consolidata tradizione sindacale, **il valore lavoro** (così come citato dal presente accordo e dal CCNL di settore all’art.1) **rappresenta la lente** con cui leggere il rinnovo del protocollo di relazioni industriali in Burgo Group.

Rivitalizzare un clima collaborativo, favorire il dialogo ed esercitare l’ascolto attivo di tutte le istanze appaiono perciò gli obiettivi principali del nuovo accordo.

Temi trattati / punti qualificanti / elementi originali o di novità

L'accordo offre numerosi ed originali spunti che qualificano le relazioni industriali in un'ottica fortemente partecipativa.

Esso è composto da cinque capitoli, ognuno contenente strumenti o procedure utili al consolidamento delle relazioni sindacali.

Riassumendo in punti salienti l'accordo, emerge che il ruolo di stampo apicale è riconosciuto all'Esecutivo di Gruppo, sia per le competenze ad esso attribuite, sia per la funzione di veicolo di informazione che esso rappresenta.

Tale organismo, a cui partecipano congiuntamente i rappresentanti individuati dall'Azienda e i rappresentanti nominati dalle Organizzazioni Sindacali firmatarie del CCNL, può essere definito come uno **strumento di partecipazione innovativo, fortemente incentivato** da entrambi i sottoscrittori dell'accordo. Ad esso è affidato potere decisionale, attuato mediante l'attività negoziale e di consultazione, su tutti quei temi normativi e/o retributivi comuni alla gran parte dei lavoratori del Gruppo.

Di particolare rilievo è l'ampia gamma di competenze su cui l'organismo può intervenire. Rispetto alla lunga lista che viene proposta, si segnala nello specifico la possibilità per l'Esecutivo di incidere ora anche sulla **gestione dei piani industriali e di ristrutturazione del lavoro**, nonché sull'**applicazione omogenea degli inquadramenti sulla base delle declaratorie contrattuali**, argomenti tradizionalmente di gestione esclusivamente aziendale.

In particolare, all'**attività dell'Esecutivo possono essere affiancate apposite commissioni paritetiche**, istituite previa decisione della direzione aziendale e delle organizzazioni sindacali, che hanno il compito di analizzare e redigere pareri su temi di particolare interesse che riguardano l'intera dimensione azienda.

All'esito anche delle proposte tecniche elaborate delle commissioni, l'organismo interviene così attraverso un complesso sistema di determinazione di pesi e di maggioranze. La deliberazione con voto favorevole o contrario avviene secondo criteri che considerano: il peso assegnato ad ogni stabilimento/sede; il numero dei dipendenti e il numero degli iscritti al sindacato; il numero dei componenti R.S.U. nell'Esecutivo; il raggiungimento di un quorum di maggioranza.

Un ulteriore capitolo riguarda invece il sistema di informazione. Fermo restando le previsioni dell'art. 7 del CCNL e dei precedenti Accordi aziendali, vengono confermati gli incontri, a cadenza annuale, in cui l'azienda fornirà all'Esecutivo di Gruppo informazioni circa la situazione del settore, l'andamento economico dell'impresa, le prospettive di mercato, il livello occupazionale e dell'organizzazione del lavoro (per il Gruppo e per lo Stabilimento) e le iniziative di formazione.

Particolare attenzione viene poi riservata al livello di contrattazione locale (riferita allo stabilimento/sede), dove il primo interlocutore negoziale è individuato nella R.S.U.

Di fatto, mentre il complesso sistema di agibilità sindacale rinvia espressamente a disposizioni normative preesistenti, per quanto attiene sia alla composizione numerica della Rappresentanza Sindacale sia al monte ore annuo dei permessi sindacali viene adottata una "condizione di miglior favore" rispetto alle norme e agli accordi interconfederali regolanti la materia (si veda a tal proposito l'art. 23 della Legge 300/1970 e l'Accordo Interconfederale 20 dicembre 1993).

In tal senso, l'elemento di originalità è rappresentato dalla possibilità per alcuni iscritti individuati dal sindacato di fruire di ulteriori ore di permesso retribuite per la partecipazione ad incontri e sessioni di formazione promossi dalle OO.SS. su tematiche di natura giuridica, contrattuale, sindacale e congressuale. In questo senso, si evince la volontà di sostenere concretamente il processo di crescita delle relazioni industriali e l'importanza per le rappresentanze sindacali di giungere preparati ai tavoli negoziali.

In aggiunta al quadro di forte impronta collaborativa e complice la posizione di rilievo internazionale che il Gruppo occupa, le Parti, riferendosi all'art. 5 del CCNL vigente, richiamano **l'importanza anche del Comitato Aziendale Europeo**. Esso si qualifica quale strumento partecipativo volto allo scambio informativo, ad agevolare le iniziative comuni e ad evitare controversie a seconda del paese in cui opera l'azienda.

Sempre sulla necessità di prevenire, nonché gestire, queste ed altre potenziali azioni di conflitto, **il documento conclude indicando concretamente le procedure da osservare per il "raffreddamento dei conflitti"**. Ad integrazione di quanto stabilito dall'art.2b del CCNL di settore, si individua in un

arco temporale di 20 giorni (eventualmente prorogabili) in cui le iniziative conflittuali vengono congelate, e le Parti che hanno manifestato dissenso devono attivarsi con tutti i mezzi disponibili per addivenire ad una soluzione positiva della vertenza.

Se così non fosse, vengono previste delle sanzioni. Se a violare la clausola di salvaguardia è la parte sindacale, si determina l'azzeramento del monte ore annuo di permessi sindacali per un periodo di 12 mesi; allo stesso modo, se il mancato rispetto delle regole è imputabile all'azienda, si realizza un incremento di pari entità del monte ore e con riguardo allo stesso periodo-temporale.

Valutazione d'insieme

Complessivamente, l'accordo rappresenta un esempio virtuoso e costruttivo nell'ambito della gestione delle Relazioni Industriali e la presenza dell'Esecutivo di Gruppo, quale protagonista della concertazione sociale, è di certo una delle sue particolarità maggiormente rilevanti.

Ancor più interessanti risultano però le competenze ad esso riconosciute e le regole che lo disciplinano. Il comitato bilaterale diviene infatti stabile, regolato formalmente, ma soprattutto specializzato nella trattazione congiunta di questioni di carattere strategico per l'impresa.

L'Esecutivo, sebbene già presente nel Gruppo Burgo da qualche tempo, acquista così, grazie alle ulteriori disposizioni che ne tracciano il contesto, un nuovo metodo ed una rinnovata importanza, dedita non solo a rendere omogenei i trattamenti dei lavoratori appartenenti a diversi stabilimenti (evitando così le disparità), ma creando altresì un luogo teso a favorire moderne relazioni industriali.

Ora, l'auspicio è che il coinvolgimento dei lavoratori non sia solamente uno strumento per superare le fasi di crisi, ma che diventi una delle precondizioni strategiche per affrontare le nuove sfide economiche e sociali, e più complessivamente, le trasformazioni del lavoro.

Partecipazione dei lavoratori: lo strano caso dell'articolo 9-bis nel CCNL Metalmeccanici*

di Ilaria Armaroli

Sono tanti i temi affrontati dall'ipotesi di accordo per il [rinnovo del CCNL Metalmeccanici](#), sottoscritta lo scorso 5 febbraio. Molti di questi sono già stati discussi e celebrati anche sui *media*: l'aumento salariale, la riforma dell'inquadramento, l'innalzamento della contribuzione versata alla previdenza complementare per gli under 35, l'attenzione alle donne vittime di violenza, il potenziamento della formazione professionale. **Sono invece passati quasi del tutto inosservati i paragrafi dedicati alle relazioni industriali e alla partecipazione dei lavoratori alla vita di impresa**, che pure mirano a rispondere, al pari delle altre materie, a sfide importanti per il mondo del lavoro.

Con gli accorgimenti apportati alla Sezione Prima del CCNL, tra cui l'abbassamento della soglia dimensionale per la costituzione dei Comitati consultivi di partecipazione e delle Commissioni per la formazione professionale, la recente ipotesi di accordo conferma il ruolo della RSU all'interno degli organismi bilaterali per l'informazione e la consultazione su alcuni aspetti strategici e gestionali. Mentre **una veste inedita nell'ambito delle questioni produttive e operative, inerenti alla quotidianità aziendale, è attribuita alla rappresentanza sindacale dal nuovo articolo 9-bis**.

Nell'ottica di migliorare la funzionalità organizzativa e rispondere in maniera immediata e tempestiva alle diverse problematiche che possono turbare l'operatività aziendale, la nuova norma propone infatti, su scelta libera di azienda e rappresentanze, **la sperimentazione di un modello di relazioni industriali fondato sulla condivisione all'origine degli obiettivi e sulla continua interazione tra le parti coinvolte. Gruppi di lavoro inter-**

* Contributo pubblicato in *Bollettino speciale ADAPT* 25 febbraio 2021, n. 1.

funzionali, finalizzati alla discussione di temi come l'innovazione e il miglioramento continuo, **sono pensati come luogo in cui concretizzare questa proposta evolutiva delle relazioni industriali in azienda**, che potrà essere esplicitata in un apposito Protocollo sulla partecipazione. **All'interno dei gruppi di lavoro si intende valorizzare la partecipazione diretta dei lavoratori ma al contempo garantire la presenza di almeno un componente della RSU.**

Con la nuova ipotesi di accordo, si produrrebbe allora **un ampliamento del tradizionale campo di influenza della rappresentanza sindacale, che tuttavia non si dirige verso l'“alto”, il livello delle strategie di impresa** (come chiesto dai sindacati nella loro piattaforma), **quanto piuttosto verso il “basso”, il piano dell'operatività aziendale.** Si tratta di un ambito, quest'ultimo, che secondo la definizione proposta da Guido Baglioni, investe il governo quotidiano dell'organizzazione e le scelte connesse a problemi e miglioramenti di singole unità produttive e che guardando alla letteratura sociologica e di relazioni industriali, costituirebbe il terreno abituale della partecipazione diretta, e non di quella rappresentativa.

Una spiegazione di come si sia arrivati all'inclusione della rappresentanza nello spazio riservato al coinvolgimento dei singoli lavoratori, può provenire dalla lettura della piattaforma sindacale diffusa a luglio 2019 e dall'articolata proposta datoriale avanzata lo scorso novembre. A fronte della richiesta dei sindacati di un potenziamento dei Comitati consultivi di partecipazione verso il piano della governance aziendale e di un'estensione dei diritti di informazione e consultazione, Federmeccanica e Assisital rispondono con la proposta di semplificare i rituali e le strutture (commissioni, comitati, RSU) per il dialogo tra le parti, valorizzando un metodo di confronto snello e funzionale, che attraverso l'operatività di gruppi di lavoro dovrebbe portare al superamento delle vecchie procedure per l'informazione e la consultazione previste dal CCNL. Il compromesso tra le diverse posizioni, sancito lo scorso 5 febbraio, sembra allora raggiungersi da un lato, con la conservazione dei tradizionali organismi consultivi e dall'altro, con l'accoglimento della proposta datoriale di un modello sperimentale di partecipazione alla vita di impresa, che vedrebbe RSU, lavoratori e responsabili aziendali all'interno di team inter-funzionali con finalità produttive od organizzative.

Il ricorso frequente, all'interno del nuovo articolo 9-bis, **a termini e immagini che richiamano il lavoro di gruppo e il coinvolgimento e la responsabilità dei singoli testimoniano l'influenza sugli attori negoziali dei moderni metodi di produzione e organizzazione del lavoro**, ispirati ai sistemi *lean*. Anche se non ci pare ancora del tutto chiaro fino a che punto questi modelli organizzativi condizioneranno gli obiettivi e le attività dei gruppi di lavoro inter-funzionali: se si tratterà perlopiù di prendere a prestito espressioni e principi guida dal campo manageriale, concependo i gruppi inter-funzionali comunque alla stregua di organismi bilaterali per il confronto sindacale, o se si cercherà effettivamente di portare le relazioni industriali, attraverso la presenza della RSU nei team, dentro le dinamiche quotidiane del miglioramento continuo. A questo proposito, sarebbe interessante chiedere agli ingegneri gestionali e agli esperti di organizzazione aziendale che impatto prevedono sui risultati di performance dell'eventuale contaminazione delle strutture della produzione snella da parte degli attori delle relazioni industriali.

Da un punto di vista più strettamente sindacale, però, **il percorso e poi l'esito della trattativa nazionale dei metalmeccanici offrono l'occasione per riprendere il tema, ormai largamente dibattuto in letteratura, dell'interazione tra partecipazione diretta e rappresentativa nei moderni contesti produttivi**. In altre parole, dalla crisi dei sistemi tayloristi di produzione e il passaggio al cosiddetto post-fordismo, ci si è chiesti a più riprese se il ruolo della rappresentanza sindacale potesse essere minacciato o comunque impattato dal crescente interesse manageriale verso il coinvolgimento, l'autonomia e la responsabilizzazione dei singoli lavoratori nell'organizzazione dei processi produttivi. A ben vedere, **una parziale risposta a questi interrogativi ci è già stata offerta in Italia dalle diverse pratiche negoziali che soprattutto a partire dalla legge di bilancio per il 2016**, con la previsione di incentivi fiscali e poi anche contributivi, **hanno dato avvio a progetti di partecipazione diretta dei lavoratori**. All'interno di queste sperimentazioni, che hanno coinvolto anche aziende della meccanica, la RSU non ha soltanto agito come soggetto negoziale, firmatario delle intese, ma è stata spesso anche inserita, insieme a responsabili aziendali, sindacalisti territoriali e consulenti esterni, in organismi o comitati guida, preposti alla progettazione e al monitoraggio della funzionalità dei team di lavoro o gruppi per il miglioramento continuo: questi ultimi composti però, nella maggioranza dei casi, da soli lavoratori e rappresentanti delle diverse funzioni aziendali.

Pur nell'ambito di un medesimo percorso di innovazione condivisa, quindi, partecipazione diretta e rappresentativa hanno tendenzialmente agito in strutture distinte e con distinte funzioni.

L'ipotesi di rinnovo nazionale, con l'inclusione della RSU nei gruppi di lavoro, **sembra invece proporci una soluzione diversa che può essere letta sia ottimisticamente, come un maggior intervento della rappresentanza sindacale nel campo dell'operatività aziendale, che più maliziosamente, come una crescente commistione, non priva di effetti sulle reciproche identità e funzioni, tra partecipazione diretta e rappresentativa nelle relazioni di lavoro.** Segno che il rapporto tra queste due forme di partecipazione è un tema tutt'altro che risolto e che anzi, nel prossimo futuro, si preannuncia centrale tanto per la competitività delle imprese quanto per l'evoluzione delle relazioni industriali.

L'accordo Assolombarda del 4 ottobre 2019: una via territoriale verso la partecipazione dei lavoratori?*

di Michele Dalla Sega

Nell'ambito del sistema italiano di relazioni industriali, ad animare periodicamente il dibattito politico e sindacale non è soltanto la mancata attuazione della seconda parte dell'articolo 39 della Costituzione, di cui oggi si discute anche di fronte al dilagare della cosiddetta “contrattazione pirata” (si veda, in particolare, [Contro il dumping contrattuale, una legge sulla rappresentanza? Spunti per il dibattito, Bollettino speciale ADAPT n. 1/2019](#)), **ma anche il tema della partecipazione dei lavoratori**, il cui riferimento normativo è costituito da un altro disposto della nostra carta costituzionale. Cita così, infatti, **l'articolo 46**: «Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende».

L'interesse per la questione è confermato da diversi progetti di legge avanzati, nel corso del tempo, sia dentro che fuori le aule parlamentari: tra questi ultimi, si annoverano la Carta dei Diritti Universali del Lavoro della CGIL, che dedica il suo titolo II alla *Disciplina attuativa degli articoli 39 e 46 della Costituzione*, e la proposta della rivista *Diritti Lavori Mercati*. Fino a questo momento, però, in assenza di un intervento legislativo organico, un passo concreto in questa direzione è stato intrapreso con la Legge di Bilancio a partire dal 2016, nella forma, dapprima, di un'agevolazione fiscale rafforzata, e poi di un incentivo contributivo, alle aziende che avessero contrattato l'introduzione di premi di risultato e contestualmente di pratiche per il coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro.

* Contributo pubblicato in *Bollettino ADAPT* 11 novembre 2019, n. 40.

All'interno di questo quadro normativo, il **4 ottobre 2019** è stato siglato un **accordo sulla partecipazione dei lavoratori tra Assolombarda e le rappresentanze di CGIL, CISL e UIL dell'area metropolitana di Milano**.

I contenuti dell'intesa

Di fronte alle sfide connesse all'avvento dei nuovi sistemi d'innovazione tecnologica, alle esigenze di qualità, competitività e di sviluppo dell'impresa e alla necessità di conciliare esigenze di vita e lavoro delle persone, le parti manifestano, sin dalle premesse all'accordo, il proposito di **incoraggiare un coinvolgimento sempre maggiore dei lavoratori**. Il contributo di questi ultimi all'efficienza produttiva è peraltro descritto come naturale conseguenza del loro crescente grado di istruzione, consapevolezza e professionalità. Concentrandosi su questo tema, Assolombarda e le organizzazioni sindacali inseriscono l'intesa nel solco tracciato dall'Accordo interconfederale (cosiddetto Patto della Fabbrica) del 9 marzo 2018, in cui veniva auspicata, attraverso la dovuta estensione della contrattazione di secondo livello, una crescita delle forme e degli strumenti della partecipazione organizzativa al fine di contribuire alla competitività delle imprese e alla valorizzazione del lavoro.

Alla luce di questo contesto, le parti si pongono l'obiettivo di **far conoscere** la tematica della partecipazione ad aziende e lavoratori, principalmente attraverso l'organizzazione di workshop e iniziative di formazione congiunta, finalizzate a diffondere le buone pratiche di partecipazione, che abbiano avuto risvolti positivi anche sulla *performance* delle imprese e sul benessere dei lavoratori. Per la realizzazione di questi interventi, le parti intendono avvalersi del coinvolgimento di esperti della materia, chiamati a svolgere un ruolo di **facilitatori** dei momenti di riflessione e approfondimento. In secondo luogo, Assolombarda e le organizzazioni sindacali sottolineano l'importanza della **promozione sul territorio** del tema della partecipazione e decidono di istituire una **Commissione ad hoc** che individui e diffonda le *best practices* esistenti, anche al fine di promuovere percorsi sperimentali sul coinvolgimento dei lavoratori e superare così le esperienze più classiche e tradizionali di consultazione e informazione. Infine, le parti si impegnano ad avviare un **confronto** per sostenere la diffusione della contrattazione decentrata come valido veicolo di promozione della partecipazione dei lavoratori

alle scelte delle imprese, con particolare riguardo agli aspetti di rilevante impatto tecnologico, ambientale e occupazionale. Per accompagnare tale processo con strumenti adeguati, le parti concordano di mettere in comune le rispettive banche dati sui contratti collettivi di secondo livello e di richiedere congiuntamente alla sede territoriale dell'Ispettorato nazionale del lavoro l'accesso agli accordi depositati in applicazione della normativa sulla detasazione.

Alcune considerazioni

L'accordo del 4 ottobre scorso giunge al termine di un primo percorso di formazione, cominciato alcuni mesi prima e che aveva visto il coinvolgimento, oltre che di Assolombarda, anche di diverse imprese del territorio, insieme alle loro RSU, e di alcuni funzionari sindacali, con il supporto di esperti esterni. Sebbene alcuni progetti di partecipazione fossero già stati avviati in alcune realtà lombarde proprio nell'ambito di questo percorso formativo, con la sottoscrizione dell'intesa territoriale, le parti sembrano manifestare la volontà di non disperdere le prime sperimentazioni e le conoscenze acquisite e anzi di ricondurle all'interno di un disegno organico che possa consentirne lo studio e la valorizzazione. Questo anche al fine di avviare nuovi percorsi di sviluppo in altre realtà locali e promuovere e diffondere sul territorio una vera e propria "cultura" della partecipazione.

Assolombarda e i sindacati dell'area metropolitana di Milano si candidano, quindi, a facilitatori e coordinatori di questo processo per non lasciare la partecipazione organizzativa alla mera iniziativa dei singoli imprenditori ma farne un obiettivo di azione collettiva e rappresentanza delle imprese e dei lavoratori, nella convinzione che pratiche partecipative non siano soltanto funzionali a una maggiore democrazia nei luoghi di lavoro ma anche alla crescita delle imprese e di un intero territorio. Iniziative in questo senso sono già diffuse in Germania, dove ad esempio, alcune organizzazioni sindacali di livello regionale, grazie a un finanziamento del Fondo Sociale Europeo e del Ministero del Lavoro di *Land*, hanno condotto un progetto congiunto per la promozione di percorsi partecipativi alla progettazione dell'innovazione in azienda (si veda, I. Armaroli, [*Sindacato e innovazione: l'esperienza di IG Metall nel progetto "Arbeit 2020"*](#), Bollettino ADAPT, 17 settembre 2018). Pur concentrandosi principalmente sui temi del miglioramento

organizzativo, l'accordo territoriale sottoscritto da Assolombarda e CGIL, CISL e UIL nell'area di Milano sembra orientarsi in questa direzione.

Parte IV.
ESPERIENZE COMPARATE

La partecipazione diretta dei lavoratori e il ruolo delle relazioni industriali: un progetto di ricerca europeo e un framework analitico per vederci più chiaro*

di Ilaria Armaroli

Affrontata in diversi studi organizzativi e manageriali a partire dalla seconda metà del '900, contestualmente all'emersione delle prime inefficienze del modello taylorista di produzione, e in ottica funzionale alle performance di impresa, **la partecipazione diretta dei lavoratori è stata trattata solo limitatamente in un'ottica di relazioni industriali.** Del resto, le possibilità di coesistenza tra forme tradizionali di rappresentanza sindacale e moderne pratiche di partecipazione diretta sono state storicamente messe in dubbio in quei contesti (soprattutto afferenti al mondo anglosassone) in cui il coinvolgimento dei lavoratori veniva promosso dai datori di lavoro col preciso intento di evitare una loro sindacalizzazione (Danford et al., 2008; Kochan et al., 1986). Inoltre, pur con meno frequenza, non sono mancati contributi che sostenessero la sostanziale irrilevanza della partecipazione diretta in quelle realtà in cui sono ampi e sviluppati i diritti di rappresentanza sindacale (Goddard, 2004).

Seppur contenuta, **la ricerca empirica ha però permesso di mostrare come l'adozione di iniziative di partecipazione diretta dei lavoratori possa avvenire anche in aziende dotate di una rappresentanza dei lavoratori.** Tuttavia, **anche da queste analisi, la partecipazione diretta emerge come largamente promossa e gestita dalla sola direzione aziendale,** e concentrata in ambiti e funzioni del tutto diversi da quelli governati dagli attori e istituzioni delle relazioni industriali, giustificando (almeno apparentemente) lo scarso protagonismo della rappresentanza dei lavoratori in questo ambito.

* Contributo pubblicato in *Bollettino ADAPT* 22 luglio 2024, n. 29.

Ma il contributo che la partecipazione diretta (ancorché progettata dai dirigenti aziendali) sembra poter dare alle dimensioni di *efficiency*, *voice* ed *equity* che le stesse relazioni industriali sono orientate a bilanciare nei luoghi di lavoro (Budd, 2004; Pohler & Luchak, 2014), spinge a chiedersi se sia davvero ragionevole continuare a relegare questo tema all'azione manageriale, tralasciando i benefici che si potrebbero generare nell'interazione con la rappresentanza dei lavoratori.

Il progetto di ricerca europeo BroadVoice

È da queste premesse che è nato il progetto di ricerca [*BroadVoice*](#) (*Broadening the spectrum of employee voice in workplace innovation*), cofinanziato dalla Commissione europea sotto la linea di finanziamento *Improving expertise in the field of industrial relations*, con l'obiettivo di indagare in un'ottica comparata il ruolo delle relazioni industriali nel promuovere, regolare e implementare l'innovazione nei luoghi di lavoro attraverso diverse forme di partecipazione diretta dei lavoratori. **Il progetto, coordinato da ADAPT, è portato avanti da un team internazionale** composto da altri centri di ricerca e università di 6 diversi paesi europei (il Centro studi CISL e la Fondazione Tarantelli; l'Istituto di filosofia e sociologia dell'Accademia bulgara di scienze; l'Università tecnologica di Lulea in Svezia; l'Università di Lubiana; l'Università di Amsterdam; il Workplace Innovation Europe in Irlanda) e da 14 enti e associazioni di rappresentanza nazionali e comunitarie (l'istituto di ricerca europeo ETUI; la confederazione sindacale europea ETUC; l'associazione datoriale italiana Federmeccanica; l'associazione sindacale italiana FIM-CISL; l'associazione datoriale slovena ZDS; la confederazione sindacale slovena PERGAM; la federazione sindacale olandese FNV; l'associazione datoriale olandese AWWN; la confederazione sindacale bulgara PODKREPA; l'associazione datoriale bulgara UPEE; le federazioni sindacali bulgare FCIW PODKREPA e SRVIKBG; la confederazione sindacale svedese LO; l'istituto di ricerca IDEAS del sindacato irlandese SIPTU). Il progetto ha preso avvio a ottobre 2023, e dopo i mesi iniziali di ricerca documentale, **la scorsa settimana è stato pubblicato un framework analitico, curato da ADAPT e dall'Università di Lubiana**, che intende guidare i partner scientifici nella conduzione, programmata per i prossimi mesi, di alcuni studi di caso aziendali che dovranno confluire in 6 report nazionali, attesi per marzo 2025.

Un quadro analitico sulla partecipazione diretta e le relazioni industriali

Attingendo dalla più importante letteratura internazionale sul tema, **il framework analitico, scaricabile [qui](#), esplora la cosiddetta “workplace innovation”** (intesa da Oeij e Dhondt (2017) specificatamente come insieme combinato di meccanismi partecipativi finalizzati al miglioramento delle performance di impresa e contestualmente della qualità della vita lavorativa) **come area di interazione possibile tra partecipazione diretta e rappresentanza dei lavoratori.** Nel dettaglio, il documento affronta in primis tutti quei fattori che incidono sul ruolo delle relazioni industriali in questo ambito, a partire dagli orientamenti e idee della rappresentanza dei lavoratori (influenzati dall'identità delle organizzazioni di interessi da un lato e dal contesto socioeconomico dall'altro) e dalle relative capacità di svilupparle, grazie al sostegno fornito da risorse di potere istituzionali, associative (nei termini di densità sindacale e rapporto tra livelli di rappresentanza), strutturali (relative ad esempio, alle caratteristiche dei lavoratori e alla posizione dell'azienda nella catena del valore), e infrastrutturali (concernenti le conoscenze e competenze dei rappresentanti). Da questo punto di vista, anche l'attitudine della direzione aziendale e le relative risorse di potere sembrano giocare un ruolo parimenti importante.

Quattro modelli di interazione tra partecipazione diretta e relazioni industriali

Alla luce di queste diverse variabili e delle loro possibili combinazioni, il framework analitico, recuperando l'elaborazione concettuale di Knudsen et al. (2011), illustra **quattro modelli di interazione tra partecipazione diretta e relazioni industriali a livello aziendale:** 1) **il modello bipartito (o conflittuale)**, dove la partecipazione dei lavoratori è in larga parte rappresentativa e i canali diretti di *voice* esistenti sono sviluppati esclusivamente dalla direzione aziendale; 2) **il modello HRM (o unitarista)**, dove la partecipazione diretta è la forma principale di *voice* dei lavoratori, promossa e implementata dal management, mentre la rappresentanza è debole; 3) **il modello ibrido (o cooperativo)**, dove forme di partecipazione diretta e rappresentativa sono più o meno equamente sviluppate, anche se ancora poco in relazione le une con le altre; 4) **il modello democratico (o partecipativo)**,

dove non solo entrambi i canali partecipativi sono implementati ma anche ben integrati reciprocamente, con un ruolo della rappresentanza nel governo delle innovazioni e delle pratiche di partecipazione diretta. **Si tratta di modelli che certamente non esauriscono la varietà delle possibili interazioni delle forme partecipative nei luoghi di lavoro, ma che, se concepiti in un'ottica dinamica e non come categorie fisse e statiche, possono fornire un valido supporto per la comprensione delle diverse situazioni lavorative lungo un certo lasso di tempo.**

Table 1. Key models of integration between representative and direct worker participation

Type of labour-management relations	Worker representatives' approach to direct participation	Shaping of direct worker participation	Models of integration
Autocratic management, adversarial relations	Either obstructionist, reactive/defensive or passive/apathetic	Usually not significantly developed, unilaterally shaped by management	Bipartite (adversarial) model
Paternalistic, unitarist management with scant or no role of worker representatives	Either passive/apathetic or obstructionist	Usually well developed, unilaterally shaped by management	HRM model
Cooperative partnership (especially in the implementation of workplace-related decisions)	Cooperative/pragmatic	Unilaterally designed by management while implemented and developed with worker representatives	Hybrid (cooperative) model
Democratic, participatory approach (from the top to the bottom of workplace decision-making processes)	Proactive/interventionist	Shaped jointly by management and worker representatives	Democratic (participatory) model

Le coordinate analitiche per classificare la partecipazione diretta

Per orientare studiosi e operatori nell'eterogeneità delle pratiche di partecipazione diretta, il framework analitico offre altresì una loro classificazione lungo alcune coordinate fornite dalla letteratura esistente. **La partecipazione diretta può essere infatti analizzata sulla base: dei suoi obiettivi** (di natura economica o sociale, relativi alla promozione di processi decisionali più democratici o all'esaltazione dell'autonomia e dignità delle persone che lavorano), **della sua intensità** (che spazia dall'informazione e consultazione,

o esame congiunto, fino alla codeterminazione e all'autonomia decisionale dei lavoratori), **delle sue forme** (verbali o scritte, individuali o di gruppo), **delle sue modalità di regolazione** (che variano dalla regolazione unilaterale aziendale, a quella congiunta tra lavoratori e responsabili aziendali, fino alla normazione legale), **e dei suoi ambiti** (in relazione a decisioni aziendali su aspetti culturali, operativi, organizzativi o strategici).

Table 2. Key models of integration between representative and direct worker participation

Objectives	Economic	Social	Democratic	Humanistic	Dominance
Intensity	Information	Consultation (and joint examination)	Codetermination (or joint decision)	Worker control	
Forms	Individuals vs. groups of workers	Verbal vs. written	All interested workers vs. a part of them		
Modes of regulation	Unilateral regulation	Joint labour-management regulation	Legal regulation		
Scope	Cultural	Executive (or operational)	Managerial (or tactical)	(or) Strategic	

Gli impatti della partecipazione diretta nei luoghi di lavoro e le condizioni per il suo successo

Infine, la letteratura analizzata dimostra che **la partecipazione diretta può impattare positivamente su: 1) attitudini e comportamenti dei lavoratori, intervenendo sia su aspetti intrinseci** (come il clima e le relazioni di lavoro, il contenuto delle mansioni, il grado di iniziativa e influenza dei lavoratori) **che estrinseci** (come le opportunità di apprendimento, la sicurezza occupazionale, ecc.) **del lavoro; 2) esiti di performance aziendale** oggettivi (come la produttività, i profitti, ecc.) e soggettivi (come la qualità di prodotti e servizi, innovazione organizzativa, ecc.); 3) **processi di trasformazione**, favorendo il consenso dei lavoratori e stimolando comportamenti idonei a produrre nuove idee e a supportare il cambiamento. Tuttavia, **gli effetti associati alla partecipazione diretta non sarebbero diretti ma mediati da una serie di fattori esogeni** (come le caratteristiche e inclinazioni dei lavoratori, gli aspetti strutturali e la situazione economica delle aziende, gli orientamenti della direzione di impresa, il contesto istituzionale, ecc.), **nonché da diverse condizioni inerenti le specifiche modalità di implementazione delle pratiche partecipative nei luoghi di lavoro**. Tra queste, si elencano

la chiarezza e trasparenza delle procedure comunicative nei confronti dei lavoratori, la tempestività e continuità di ingaggio dei lavoratori nell'ambito dei processi di cambiamento, la costanza dell'azienda nella condivisione di feedback puntuali alle proposte avanzate dai lavoratori, la garanzia di tempo e formazione per le persone chiamate a partecipare ai processi decisionali. **Ma sono anche la cosiddetta “ampiezza”** (ossia la combinazione funzionale di diversi meccanismi di partecipazione in azienda) e **“profondità”** (ossia la pervasività della partecipazione ai diversi livelli decisionali aziendali, attraverso pratiche e procedure frequenti e costanti nel tempo) **delle pratiche partecipative, a contribuire al successo, tanto dal punto di vista aziendale quanto dei lavoratori, della partecipazione diretta** (Cox et al., 2006). **Un'estensione della partecipazione che non si limiterebbe ai soli meccanismi diretti, ma che, dalla letteratura a disposizione, dovrebbe coinvolgere anche i canali indiretti e rappresentativi.** La sola presenza della rappresentanza dei lavoratori è infatti associata a migliori procedure comunicative da parte aziendale e ad un'integrazione più efficace delle opinioni dei lavoratori nei processi decisionali. Inoltre, il coinvolgimento concreto della rappresentanza nell'introduzione delle pratiche di partecipazione favorirebbe la relativa accettazione da parte dei lavoratori e il loro effettivo impegno, con impatti positivi per le performance di impresa. Non solo: un ruolo attivo della rappresentanza dei lavoratori in questo ambito consentirebbe di contenere i possibili effetti negativi dal punto di vista psicosociale e di massimizzare i benefici (anche in termini di ricompense economiche) della partecipazione per i lavoratori.

Così strutturato, il framework fornisce un'importante panoramica sulla conoscenza scientifica, ad oggi, delle forme di partecipazione diretta nei luoghi di lavoro, le interazioni con le relazioni industriali e i relativi effetti, rispetto alla quale sarà interessante confrontare, nei prossimi mesi, le esperienze aziendali specifiche che verranno selezionate e analizzate in ogni paese partner di *BroadVoice*.

Riferimenti

Budd, J. W. (2004). *Employment with a human face. Balancing efficiency, equity, and voice*. Cornell University Press.

Danford, A., Richardson, M., Stewart, P., Tailby, S., & Upchurch, M. (2008). Partnership, high performance work systems and quality of working life. *New Technology, Work and Employment*, 23(3), 151-166.

Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. (1986). *The transformation of American industrial relations*. New York: Basic Books.

Knudsen, H., Busck, O., & Lind, J. (2011). Work environment quality: The role of workplace participation and democracy. *Work, Employment and Society*, 25(3), 379-396.

Oeij, P. R. A., & Dhondt, S. (2017). Theoretical approaches supporting workplace innovation. In P. R. A. Oeij, D. Rus, & F. D. Pot (Eds.), *Workplace Innovation: Theory, research and practice* (pp. 63-78). Springer.

Pohler, D. M., & Luchak, A. A. (2014). Balancing efficiency, equity and voice: The impact of unions and high-involvement work practices on work outcomes. *ILR Review*, 67(4), 1063-1094.

Cox, A., Zagelmeyer, S., & Marchington, M. (2006). Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 250-267.

La mitbestimmung tedesca nell'esperienza di Automobili Lamborghini*

di Angela Zaniboni

Automobili Lamborghini è una nota azienda italiana fondata da Ferruccio Lamborghini nel 1963. L'acquisizione, alla fine degli anni '90, da parte del gruppo multinazionale Volkswagen (VW), ha avuto come conseguenza un'importante evoluzione delle relazioni industriali dell'azienda, per effetto dell'influenza del modello tedesco, caratterizzato dalla cosiddetta *mitbestimmung*. Il termine indica, da un lato, la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori nei Consigli di Sorveglianza dell'impresa, regolata dalla *Mitbestimmungsgesetz* del 1976; e dall'altro, i diritti di consultazione e codeterminazione con l'azienda su diversi temi in capo ai consigli di fabbrica (organo di rappresentanza dei lavoratori nei posti di lavoro in Germania), regolati dalla *Betriebsverfassungsgesetz*, la cui prima versione risale al 1952.

Il fatto che Automobili Lamborghini abbia progressivamente adattato il proprio modello di relazioni industriali a quello del gruppo VW, imperniato sul sistema tedesco, deriva da una precisa scelta della multinazionale, che la distingue dagli altri gruppi con casa madre in Germania. Nella gran parte dei casi, infatti, le aziende multinazionali tedesche (e non solo) non esportano il proprio modello di relazioni industriali ma tendono ad applicare, nei vari siti, l'assetto pre-esistente, adeguandosi alla realtà che incontrano. **L'approccio di VW vanta, dunque, una certa unicità nel panorama internazionale di relazioni industriali.**

Il documento che sancisce questa visione di VW è la Carta globale dei rapporti di lavoro in seno al gruppo, approvata nel 2009. All'interno della Carta sono ripresi i valori identificativi del gruppo che devono

* Contributo pubblicato in *Bollettino ADAPT* 29 maggio 2023, n. 20.

necessariamente essere seguiti dalle aziende facenti parte dello stesso. Tra tali valori, **particolare attenzione è prestata alla partecipazione**, intesa come «il coinvolgimento attivo dei dipendenti nel processo di sviluppo dell'azienda. I dipendenti contribuiscono a loro volta al miglioramento continuo dei processi e delle condizioni lavorative e condividono i frutti dei successi conseguiti dall'azienda. La partecipazione è contraddistinta da un atteggiamento rispettoso e collaborativo delle parti coinvolte e dalla coscienza di una responsabilità collettiva nei confronti dell'azienda e dei suoi dipendenti. L'elaborazione attiva dei diritti di partecipazione e il loro esercizio vengono così a costituire dei fattori di innovazione per l'azienda».

Tra le aziende italiane acquisite dal gruppo VW (oltre a Lamborghini, Ducati e Italdesign), Lamborghini risulta essere l'esperienza più interessante e avanzata di integrazione del modello tedesco, principalmente per due motivi. In primis, per un fattore temporale, in quanto l'azienda di Sant'Agata Bolognese è stata la prima, tra quelle sopra menzionate, ad entrare a far parte del gruppo VW e ha quindi iniziato con anticipo, rispetto alle altre, un processo di conoscenza e contaminazione col modello tedesco di relazioni industriali. In secondo luogo, era già presente nel contesto aziendale, fin da prima dell'acquisizione da parte di VW, un sistema di dialogo, collaborazione e confronto diretto tra il sindacato e l'azienda. A titolo esemplificativo, esisteva sin dal 1995 nel contratto aziendale, una importante clausola di raffreddamento, volta a scoraggiare l'avvio di azioni unilaterali, tra cui lo sciopero, che alimentassero conflitti e danni economici. Il modello tedesco, quindi, si inserisce nel contesto di Lamborghini, grazie a un clima di relazioni industriali particolarmente favorevole.

L'integrazione del modello di relazioni industriali di VW, però, non può intendersi come una mera trasposizione dei relativi tratti nella realtà di Lamborghini, implicando un complesso quanto interessante processo di adattamento. Nello specifico, è con la contrattazione collettiva (metodo privilegiato dalla tradizione di relazioni industriali in Italia per l'assunzione di decisioni strategiche, organizzative e operative anche a livello aziendale) che nell'attuale assetto di Lamborghini, si garantiscono i diritti di codeterminazione, presenti in Germania. Inoltre, è la stessa contrattazione collettiva che in Lamborghini istituisce e regola un'altra sede cardine della partecipazione dei lavoratori, ossia le Commissioni Tecniche Bilaterali (CTB). Sebbene queste abbiano un ruolo di consultazione ed esame congiunto, senza alcun potere deliberativo, i temi oggetto di discussione in tali commissioni,

vengono poi, nella maggior parte dei casi, ripresi all'interno degli stessi contratti collettivi, proprio grazie al lavoro istruttorio di approfondimento e studio condotto nelle CTB.

Infine, un'importante risorsa a sostegno dell'intero modello partecipativo in Lamborghini è rappresentata dalla formazione. Sono infatti previsti veri e propri programmi formativi, rivolti a impiegati, quadri e manager, vertenti sul tema della partecipazione. Inoltre, sono fissati incontri chiamati *welcome on board*, rivolti al personale neo-assunto, tesi ad illustrare non solo il contesto aziendale ma anche il peculiare sistema partecipativo.

Secondo lo studio di Fulvia D'Alosio (*Dalla mitbestimmung alla partecipazione. La tradizione culturale di un sistema di relazioni industriali in Automobili Lamborghini*, in *EtnoAntropologia*, Vol. 6, No. 2, 2018) **si riscontrerebbero almeno due risultati, prodotti dall'adattamento del modello tedesco in Lamborghini:** in primo luogo, lo stimolo a un approccio cooperativo e collaborativo alle relazioni industriali, che contribuisce a un buon clima di lavoro in azienda e una buona contrattazione di secondo livello; in secondo luogo, l'esercizio di un modello di democrazia industriale, che in parte si differenzia da quello diffuso nella tradizione italiana e che genererebbe implicazioni positive per l'intero sistema di relazioni industriali del nostro paese. Non a caso, Volker Telljohann, ricercatore dell'IRES della Cgil Emilia-Romagna e profondo conoscitore dell'esperienza VW in Italia, ha affermato che «Lamborghini ha contaminato le relazioni industriali in Emilia Romagna» (Volker Telljohann: *Mitbesitummung e partecipazione nella prospettiva antropologica*, 3 maggio 2019). Infatti, alcune operazioni realizzate in Lamborghini, come ad esempio la costituzione di commissioni paritetiche dedicate a tematiche specifiche, sono state poi implementate anche in altre realtà locali e regionali, anche grazie un tessuto collettivo e di relazioni industriali già molto avanzato.

In conclusione, **l'integrazione del modello di relazioni industriali di VW presso Automobili Lamborghini è avvenuta con caratteri di originalità** nel panorama italiano, anche rispetto alle altre realtà aziendali acquisite dal gruppo tedesco nel nostro paese. **Importanti effetti di questo processo di adattamento possono riscontrarsi nei tratti di innovatività della contrattazione di secondo livello**, anche in termini di salari, benefici e tutele dei lavoratori.

In Germania un nuovo progetto di legge punta a rafforzare la codeterminazione*

di *Ilaria Armaroli*

A settant'anni dalla prima legge sulla cogestione nel settore del carbone e dell'acciaio, la Germania è oggi in procinto di adottare un nuovo provvedimento legislativo, per promuovere una **maggiore diffusione dei consigli di fabbrica**, organo di rappresentanza dei lavoratori in azienda, e il rafforzamento dei relativi **diritti di codeterminazione**.

Il 31 marzo 2021, infatti, dopo mesi di discussione interna alla coalizione di governo, la cosiddetta **Legge per la modernizzazione dei consigli di fabbrica** (*Betriebsrätmodernisierungsgesetz*) è stata approvata dal governo federale, pur non senza modifiche rispetto alla proposta iniziale avanzata a fine dicembre dal Ministro del lavoro socialdemocratico, Hubertus Heil.

Il progetto di legge, che passa ora al vaglio del Parlamento, si è reso necessario per far fronte a una situazione di **progressiva erosione della presenza dei consigli di fabbrica nei luoghi di lavoro**. L'[Institute of Employment Research](#) di Norimberga ha recentemente evidenziato un calo nella proporzione dei lavoratori coperti da organi di rappresentanza nella Germania occidentale e dell'ex DDR, rispettivamente di dieci (dal 51% al 41%) e sette (dal 43% al 36%) punti percentuali tra il 1993 e il 2019, con valori che sembrano quindi gradualmente convergenti tra le due aree geografiche.

Ad impattare su questa tendenza risulta in particolar modo la **perdita di incidenza della rappresentanza nelle imprese di piccole e medie dimensioni**, mentre l'effetto di dinamiche strutturali, quali la terziarizzazione dell'economia e il declino dei settori industriali, spiegherebbe solo in minima parte questa crisi della codeterminazione. A preoccupare, come dimostra uno studio della [Fondazione Hans Boeckler](#), è in particolar modo

* Contributo pubblicato in *Bollettino ADAPT* 26 aprile 2021, n. 16.

L'atteggiamento ostile di alcuni manager e imprenditori che in realtà ancora prive di rappresentanza, ostacolerebbero un tentativo ogni sei di elezione dei consigli di fabbrica.

L'andamento negativo della copertura della rappresentanza nei luoghi di lavoro e conseguentemente dell'esercizio dei diritti di codeterminazione di cui gode ai sensi della Legge sull'ordinamento aziendale (*Betriebsverfassungsgesetz*), **minaccia la tenuta del modello tedesco** in un periodo particolarmente delicato per le sfide che investono il mondo del lavoro. Non è un caso che già a partire dagli anni 2000, quando crebbero in Germania le istanze di deroga alla contrattazione collettiva di settore e si inasprì il declino della rappresentanza nei luoghi di lavoro, il sindacato dei metalmeccanici tedeschi, IG Metall, scelse di reagire non soltanto provando a stabilire regole per coordinare i processi di decentramento, ma anche intervenendo maggiormente nelle dinamiche aziendali per potenziare il ruolo dei consigli di fabbrica. Attraverso **iniziative strutturate a livello nazionale e regionale**, come la campagna *Besser statt Billiger* (avviata sul finire del 2004 con lo scopo di sostenere i rappresentanti dei lavoratori nel proporre alternative sostenibili alle prospettive di esternalizzazione, delocalizzazione e tagli al personale) e i recenti progetti *Arbeit 2020*, *Arbeit und Innovation* e *transfA+Ir* (lanciati tra il 2015 e il 2020 per promuovere il coinvolgimento attivo dei consigli di fabbrica nei progetti di innovazione nei luoghi di lavoro), il più importante sindacato al mondo per numero di iscritti ha operato, spesso in partnership con esperti e ricercatori, per **accrescere le competenze dei consigli di fabbrica nell'accompagnare, anche sfidando l'unilateralità di certe scelte strategiche, i percorsi di riorganizzazione e modernizzazione in azienda**.

Ed è in questi tentativi del sindacato per il potenziamento della *voice* dei consigli di fabbrica nelle attuali sfide del lavoro, che si è letta una **transizione verso uno stile meno difensivo e più proattivo e "conflittuale" di codeterminazione** (Armaroli, I. (2019). Progettare l'innovazione: la nuova frontiera dell'azione sindacale? *Economia & Lavoro*, 53(1), 115-129; Hai-peter, T. (2013). Union Renewal and Business Strategies. Strategic Codetermination of Works Councils and the Campaign "Better Not Cheaper" of the German Metalworkers' Union. *International Business Research*, 6(3), 40-57).

In questo contesto, quindi, di **graduale perdita di terreno della codeterminazione e di contemporanei sforzi per temprarla**, si inserisce il progetto di legge in esame.

Allo scopo di promuovere le elezioni dei consigli di fabbrica e il loro operato in un mondo del lavoro digitale, esso interviene **modificando alcune importanti normative** facenti parte del diritto del lavoro tedesco: tra queste, la Legge sulla protezione dei licenziamenti (*Kündigungsschutzgesetz*); e la Legge sull'ordinamento aziendale (*Betriebsverfassungsgesetz*), che dal 1952, pur con aggiornamenti in tempi più recenti, fornisce i principi regolatori sugli organi di rappresentanza dei lavoratori nelle aziende tedesche.

Alcune delle modifiche che il progetto di legge intenderebbe apportare sono evidentemente **volte a regolare problematiche emerse con l'evoluzione digitale e acuitesi durante il periodo pandemico**. Si fa riferimento, in particolare, alle previsioni che definiscono le condizioni al verificarsi delle quali è consentito lo **svolgimento delle riunioni dei consigli di fabbrica con mezzi telematici** (residuali, dato che si stabilisce che la regola sia lo svolgimento in presenza), nonché le modalità di votazione nel corso degli incontri a distanza e di partecipazione agli stessi.

Allo stesso modo, la diffusione del lavoro da remoto, cresciuta esponenzialmente in tempi di pandemia, ha portato all'introduzione di una delle previsioni di maggior rilievo all'interno del progetto di legge. A fronte della mancanza, nell'ordinamento tedesco, di un quadro giuridico definito sul tema, **il lavoro da remoto viene inserito tra le materie oggetto di codeterminazione**, che sono elencate alla Sezione 87 della Legge sull'ordinamento aziendale e sulle quali, quindi, il datore di lavoro non può agire unilateralmente ma deve trovare un accordo con il consiglio di fabbrica. Qualora l'accordo non si raggiungesse, la questione sarebbe sottoposta a un Comitato di conciliazione. Tanto l'accordo aziendale quanto la decisione del Comitato di conciliazione potrebbero poi, in virtù del nuovo provvedimento legislativo, essere firmati in forma elettronica.

Il progetto di legge prevede inoltre **un'ampia partecipazione dei lavoratori in merito all'implementazione, all'interno dei processi di produzione, della cosiddetta "intelligenza artificiale"**. Qualora la parte datoriale intendesse applicare tale tecnologia in azienda, avrebbe infatti l'obbligo di informarne il consiglio di fabbrica, e nel caso in cui fossero gli stessi rappresentanti dei lavoratori ad utilizzare l'intelligenza artificiale nello svolgimento

delle loro funzioni, essi avrebbero il diritto di consultare un esperto in materia. Risultano altresì invariati i diritti del consiglio di fabbrica relativamente all'approvazione (o, nel caso di aziende con oltre 500 dipendenti, alla richiesta di redazione) delle linee guida riguardanti i criteri di selezione dei dipendenti nei processi di assunzione, trasferimento, reinquadramento e licenziamento, anche qualora tali linee guida fossero elaborate attraverso sistemi di intelligenza artificiale.

Risulta strettamente connessa all'implementazione di nuove tecnologie negli ambienti di lavoro anche la previsione relativa all'introduzione nella Sezione 79 della Legge sull'ordinamento aziendale di una specifica regolazione inerente **le responsabilità della parte datoriale e sindacale in materia di protezione dei dati personali del lavoratore.**

La ratio di protezione dei consigli di fabbrica da parte del progetto di legge è poi desumibile alle modifiche che esso propone per quanto concerne la **normativa tedesca in materia di licenziamenti**: particolarmente rilevante in questo senso è la previsione che rende **inammissibile, se non per giusta causa, il licenziamento del dipendente che intraprende azioni preparatorie alla costituzione di un consiglio di fabbrica o che ha fatto dichiarazioni pubbliche in tal senso.** Allo stesso scopo, è ampliata la platea delle aziende che possono avvalersi di una **procedura semplificata** (peraltro ulteriormente alleggerita) per l'elezione dei consigli di fabbrica descritta dalla Legge sull'ordinamento aziendale. Infine, viene data importanza agli **interessi specifici dei lavoratori coinvolti in processi di formazione professionale**, garantendo loro, a prescindere dall'età, il diritto di votare per gli organi di rappresentanza dei giovani e degli apprendisti.

Il progetto di legge, che ora prosegue il suo iter al *Bundestag*, è stato **accolto con favore dalla [confederazione sindacale DGB](#)**, che lo ha interpretato come un primo importante passo nella direzione di una maggiore democrazia nei luoghi di lavoro. In maniera simile si è espresso anche **[IG Metall con la vice presidente Christiane Benner](#)**, che tuttavia non ha nascosto **dubbi sulla reale efficacia delle modifiche** proposte nel proteggere e favorire i processi elettorali della rappresentanza in azienda. Da entrambi i sindacati proviene anche il **richiamo a una più decisa espansione degli ambiti della codeterminazione sui temi dell'innovazione digitale ma anche della sostenibilità ambientale e del cambiamento demografico.**

Alcune critiche al disegno di legge, ritenuto non sufficientemente coraggioso, sono state espresse anche dal [mondo scientifico](#).

Di segno opposto, invece, il commento della [confederazione datoriale tedesca, BDA](#), secondo cui il successo nella gestione della crisi pandemica nelle aziende avrebbe mostrato la **capacità delle relazioni industriali di far fronte alle sfide in maniera autonoma**, escludendo quindi la necessità di un nuovo intervento legislativo.

Sindacato e innovazione: l'esperienza di IG Metall nel progetto "Arbeit 2020".

A colloquio con Patrick Loos (IG Metall, Renania Settentrionale-Vestfalia)*

di Ilaria Armaroli

Con circa 2,3 milioni di iscritti, IG Metall, principale sindacato nel settore metalmeccanico in Germania e il più potente a livello europeo, è da sempre fonte di ispirazione per le altre organizzazioni sindacali dentro e fuori i confini della Germania. In concomitanza con le sfide della digitalizzazione, le strategie e pratiche di IG Metall stanno attirando l'interesse crescente di molti esperti e operatori del settore. Di "digitalizzazione 4.0" parlava già nel 2015 Jörg Hofmann, allora neoeletto presidente di IG Metall, durante il congresso nazionale dei metalmeccanici tedeschi a Francoforte e in quello stesso anno, IG Metall entrava a far parte della piattaforma nazionale di dialogo e approfondimento su Industry 4.0 (*Plattform Industrie 4.0*). Non stupisce quindi che la prospettiva del sindacato tedesco sia stata portata all'attenzione dei sindacalisti di tutto il mondo nel corso della conferenza *Industry 4.0: Implications for Trade Unions and Sustainable Industrial Policy*, organizzata da IndustriALL Global Union a fine ottobre 2017⁽¹⁾. E che più recentemente, IG Metall sia stata scelta come caso di studio nell'ambito del progetto [SUNI – Smart Unions for New Industry](http://www.industriall-union.org/industriall-sets-strategies-for-industry-40), co-finanziato dalla Commissione europea.

Queste esperienze ci consegnano un'immagine del sindacato tedesco, come di un'organizzazione in prima linea nell'affrontare le sfide della Quarta rivoluzione industriale. Tra le diverse iniziative avviate da IG Metall su tutto

* Contributo pubblicato in *Bollettino ADAPT* 17 settembre 2018, n. 31.

⁽¹⁾ Per maggiori informazioni sulla conferenza e per leggere il piano di azione sindacale che ne è scaturito, si veda: <http://www.industriall-union.org/industriall-sets-strategies-for-industry-40>.

il territorio nazionale, meritano particolare attenzione quelle afferenti ai progetti: “Arbeit 2020”, in corso dal 2015 nella regione della Renania Settentrionale-Vestfalia sotto il coordinamento delle strutture regionali di IG Metall, IGBCE (sindacato tedesco nei settori minerario, chimico ed energetico), NGG (che rappresenta i lavoratori nei settori alimentare, delle bevande e della ristorazione) e della confederazione sindacale DGB; “Arbeit und Innovation”, avviato nel 2016 da IG Metall a livello nazionale; e “Arbeit 4.0”, che dal 2016 vede coinvolte le strutture di IG Metall della Vestfalia orientale e il cluster tecnologico regionale “it’s OWL”.

In questo articolo, ci si concentrerà sull’esperienza di “Arbeit 2020”, per certi versi pioniera nella promozione di un approccio proattivo dei consigli di fabbrica (principale struttura per la rappresentanza dei lavoratori nelle imprese tedesche) alla trasformazione digitale. Lo scopo principale di “Arbeit 2020” è infatti quello di fornire ai membri dei consigli di fabbrica le capacità per gestire i processi di innovazione e sviluppo digitale nei luoghi di lavoro. Il progetto beneficia del co-finanziamento del Ministero del Lavoro regionale e del Fondo Sociale Europeo; inoltre, i sindacati coinvolti possono contare sul supporto tecnico di due agenzie di consulenza (Sustain Consult e TBS). Nel 2017, “Arbeit 2020” è entrato nella sua seconda fase di sviluppo, con un ulteriore finanziamento regionale ed europeo, e con circa 30 imprese metalmeccaniche già coinvolte. Dal 2016, il progetto è oggetto di valutazione scientifica da parte dell’Istituto per il Lavoro, le Competenze e la Formazione dell’Università di Duisburg-Essen, nell’ambito di un ulteriore lavoro di ricerca finanziato dalla Fondazione Hans Böckler. Nelle pagine che seguono, approfondirò quindi il progetto “Arbeit 2020” attraverso la testimonianza di Patrick Loos, dottore in economia e sindacalista presso IG Metall della Renania Settentrionale-Vestfalia, che ho avuto il privilegio di incontrare lo scorso 23 agosto a Düsseldorf.

Dottor Loos, dato il suo coinvolgimento nel progetto “Arbeit 2020” sin dal 2015, potrebbe spiegare nel dettaglio come il progetto si sviluppa nelle aziende interessate?

Spesso la prima opportunità di entrare in una azienda ci è offerta dal consiglio di fabbrica, i cui membri potrebbero rivelarsi particolarmente interessati all’intervento del sindacato e di consulenti esterni a supporto dei processi di digitalizzazione nell’ambiente in cui lavorano. Dopo un incontro con il consiglio di fabbrica e i responsabili aziendali, procediamo quindi alla

conclusione di un accordo con cui tutte le parti coinvolte aderiscono formalmente ad "Arbeit 2020" e si impegnano a portare avanti il progetto. Nelle settimane che seguono, vengono organizzati dei workshop con tutti o parte dei membri del consiglio di fabbrica e condotte interviste con il management e con gli esperti di Information Technology a livello aziendale. L'obiettivo principale, in questa fase, è avere una idea generale della strategia di innovazione aziendale. Successivamente, si organizzano incontri e focus group con i dipendenti di ogni reparto, allo scopo di raccogliere le loro impressioni sullo stato di sviluppo dell'azienda e sui probabili scenari futuri. In particolare, l'attenzione è posta su 3 aspetti: l'organizzazione del lavoro e il grado di accentramento/decentramento del potere; lo sviluppo tecnologico, misurato in particolare attraverso il grado di interconnessione digitale dell'impresa e attraverso il livello di controllo delle macchine (le macchine sono usate come supporto o in sostituzione dei lavoratori nei processi decisionali?); trend occupazionali, misure per la qualificazione del personale e condizioni di lavoro (soprattutto con riferimento a stress e carichi di lavoro). Dalle informazioni emerse nei colloqui con lavoratori e responsabili aziendali, è quindi possibile stilare, con il supporto dei consulenti, una vera e propria "mappa" dello stadio di digitalizzazione dell'azienda. Il passo successivo consiste nel presentarla a management e membri del consiglio di fabbrica, allo scopo di selezionare i temi di particolare urgenza da affrontare all'interno di uno specifico accordo, che abbia come obiettivo generale lo sviluppo dell'azienda. Con la firma di questo accordo, il consiglio di fabbrica può entrare a tutti gli effetti all'interno dei processi decisionali che interessano l'innovazione aziendale.

Nello specifico, quali sono i principali aspetti che trattate in questo tipo di negoziazione?

Generalmente, gli accordi affrontano 4/5 temi, seppur diversi dal punto di vista della portata. Non solo norme procedurali, come diritti di informazione, consultazione o la costituzione di veri e propri gruppi di lavoro, composti da lavoratori e responsabili aziendali, che pure registrano una certa ricorrenza. Ma anche aspetti più sostanziali, che possono interessare lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze, l'apprendistato, l'orario di lavoro e la protezione dei dati personali. In molti casi, tuttavia, osserviamo che i principali ostacoli allo sviluppo aziendale, possono rintracciarsi nell'area dell'organizzazione del lavoro, nel ruolo della leadership, nella formazione professionale e nelle condizioni di lavoro.

Da quanto emerge, sembrerebbe che pur proponendovi a supporto delle strategie di innovazione aziendali, finiate per occuparvi di questioni piuttosto tradizionali ...

Sì, in un certo senso, è così: i vecchi problemi tornano a galla, anche se – devo ammettere – con un maggiore senso di urgenza perché vengano affrontati. Questa percezione cresce con l'acuirsi delle sfide poste all'organizzazione aziendale da parte delle attuali trasformazioni. Sempre più persone, infatti, all'interno di diversi uffici e reparti aziendali, lavorano per progetti e talvolta, anche per portare a termine uno stesso progetto. Così, l'organizzazione tradizionale per dipartimenti e compartimenti stagni entra in crisi. Inoltre, la crescente attenzione al cliente finale porta molte realtà a passare dalla mera produzione di beni a una maggiore offerta di servizi. Sebbene nella maggior parte dei casi, non si conosca se questi trend saranno confermati nel lungo periodo, l'urgenza di rispondere alle sfide attuali, chiede alle organizzazioni aziendali di sapersi adattare e rinnovare.

È stato facile entrare in contatto con le aziende e impegnarle nello sviluppo di un progetto congiunto? Quali altri attori si sono rivelati cruciali per l'implementazione del progetto?

Con riferimento al rapporto con le aziende, le principali difficoltà sono emerse soprattutto nelle fasi iniziali, quando, in certi casi, l'apertura aziendale al progetto "Arbeit 2020" si dimostrava condizionata alla nostra volontà di firmare un accordo derogatorio rispetto ad alcuni standard (in particolare, in merito all'orario di lavoro e alle retribuzioni) fissati dalla contrattazione collettiva di settore. È stato necessario diverso tempo prima di convincere il management a proseguire nella collaborazione, anche a fronte di un nostro rifiuto di fare concessioni. E in molti casi, non siamo riusciti a strappare il consenso dell'azienda. Tuttavia, devo riconoscere che contrariamente al clima che spesso si instaura ai tavoli di contrattazione, dove entrambe le parti nutrono un certo, preliminare livello di diffidenza l'una nei confronti dell'altra, i contorni incerti della digitalizzazione, che pure rappresenta una sfida urgente da affrontare, hanno permesso a noi sindacati coinvolti nel progetto "Arbeit 2020" di godere di una maggiore apertura da parte aziendale e di una maggiore disponibilità al dialogo. Certo, questo non significa che il management ammettesse senza resistenze il coinvolgimento di tutti (sindacati, consulenti e consigli di fabbrica) nei processi decisionali. Ma d'altra parte, sarebbe sbagliato sostenere che anche i membri dei consigli di fabbrica fossero

già pronti a cogliere questa sfida. Al contrario, ci sono stati casi che hanno visto gli stessi rappresentanti dei lavoratori diffidenti nei riguardi del progetto e soprattutto, dell'intervento di soggetti esterni all'interno di un'organizzazione che loro pensavano di conoscere bene e saper governare in autonomia. In questi contesti, c'è voluto tempo e ci sono volute risorse per coinvolgere pienamente i consigli di fabbrica. Tuttavia, occorre sottolineare che proprio il loro coinvolgimento e la loro disponibilità ad adottare un approccio proattivo e lungimirante nei riguardi dell'innovazione, costituiscono la chiave di successo delle esperienze avviate nell'ambito di "Arbeit 2020". Non chiediamo ai membri dei consigli di fabbrica di diventare banali assistenti del management, ma di pretendere di essere coinvolti sin da subito nelle strategie di sviluppo, forti del fatto che sono stati eletti dai loro colleghi e sono rappresentanti dell'intera forza lavoro aziendale. Questo è lo spirito che dovrebbe scaturire da "Arbeit 2020"; e questo è ciò che cerchiamo di trasmettere ai rappresentanti dei lavoratori nelle aziende.

Quali sono stati i principali ostacoli alla conclusione degli accordi? Quali gli aspetti più delicati da non sottovalutare nelle fasi di analisi e negoziazione aziendale?

La routine quotidiana e il carico di lavoro sono certamente i principali deterrenti all'avvio di una sperimentazione, come quella di "Arbeit 2020". Spesso, infatti, le persone sostengono di avere già molte cose da fare e di non avere tempo da dedicare a un'ulteriore attività. Un altro problema, una volta che il progetto è avviato, riguarda le diverse aspettative degli attori in gioco. In primo luogo, dei lavoratori, che tendono a pensare che dall'attimo in cui varchi le soglie dell'azienda, tu possa risolvere tutti i loro problemi. Per questo motivo, occorre essere molto attenti e onesti nel corso dei workshop e degli incontri in azienda; occorre chiarire che tu ascolterai le loro richieste, proverai a convincere il management a migliorare determinate situazioni, ma che non sei nella posizione di innescare autonomamente un cambiamento. In parte collegata a questo aspetto, è anche l'importanza di mantenere costantemente il contatto con le persone. Occorre che le informazioni sullo sviluppo del progetto vengano trasmesse con frequenza ai lavoratori, ad esempio, nel corso di assemblee sindacali oppure distribuendo volantini o affiggendo annunci in bacheca. La comunicazione è importantissima per sviluppare e rinsaldare nel tempo il consenso e il coinvolgimento di tutti. Infine, occorre trovare il modo di bilanciare le esigenze dei sindacalisti territoriali, spesso interessati ad attrarre nuovi iscritti, con le nostre necessità di chiudere

accordi sul futuro dell'azienda. Spesso, non è possibile portare avanti entrambi gli obiettivi, senza il rischio di perdere la fiducia dell'azienda e con questa, la possibilità di giungere ad un'intesa.

Quali sono, nella sua prospettiva di sindacalista, i principali risultati positivi conseguiti dal progetto "Arbeit 2020" dopo oltre due anni e mezzo dal suo avvio?

Innanzitutto, devo chiarire che dopo la conclusione degli accordi a livello aziendale, i risultati circa la loro implementazione sono stati contraddittori: alcune esperienze sono continuate con successo, altre si sono arenate. Credo che in fin dei conti, tutto dipenda dalle persone che partecipano al processo e dal loro grado di effettivo coinvolgimento. Tuttavia, ciò che riscontriamo positivamente nella maggior parte delle aziende è un cambiamento da parte di coloro che inizialmente manifestavano una certa diffidenza nei confronti del sindacato e che, dopo l'avvio del progetto, ci riconoscono un atteggiamento costruttivo, motore di innovazione nell'azienda e nei lavoratori. Inoltre, osserviamo con piacere che a distanza di diversi mesi dalla conclusione degli accordi, in diverse aziende aumentano le persone coinvolte nei processi di innovazione. Questo, per me, è un importante segnale soprattutto nei confronti di chi sostiene che le persone non vogliono cambiare. Personalmente, sono contrario a questo tipo di retorica, che pure sento ricorrere di frequente nelle aziende. Non credo che le persone temano il cambiamento, semmai temono l'insicurezza o la perdita del loro posto di lavoro a seguito dell'automazione. Infatti, credo che quello che cercano realmente le persone sia sentirsi importanti e valorizzate nello svolgimento del loro lavoro e per questo, quando si chiede un cambiamento di mansioni, si avverte una certa resistenza: le persone non si sentono più apprezzate e temono che il loro lavoro sia messo in discussione. Queste reazioni, però, possono essere contenute se si coinvolgono le persone, se si spiega loro ciò che sta accadendo e se si offre loro una possibilità di scelta rispetto al futuro. Non a caso, sottolineo che per quanto ho avuto modo di vedere e sperimentare negli ultimi anni, molti dei fallimenti dei progetti di digitalizzazione sono attribuibili in primis alla mancanza di un adeguato coinvolgimento delle persone. In diverse realtà, infatti, lo sviluppo delle tecnologie avviene nella totale inconsapevolezza dei lavoratori che useranno quelle stesse tecnologie, con il rischio di rendere anche lo strumento più all'avanguardia del tutto inutile e improduttivo nel luogo di lavoro.

Proviamo ora a lasciare da parte il progetto "Arbeit 2020" e a guardare al sistema di relazioni industriali in Germania e in particolare, all'istituto della codeterminazione: pensa che la codeterminazione mantenga una rilevanza ancora attuale alla luce delle attuali trasformazioni? Quali altre pratiche dovrebbero essere promosse nei luoghi di lavoro per meglio rispondere alle sfide della digitalizzazione?

Penso che finché l'industria continuerà a rappresentare una solida base della nostra economia, la codeterminazione potrà mantenere la sua importanza. Tuttavia, alla luce delle attuali trasformazioni, auspico maggiori spazi di iniziativa e coinvolgimento dei consigli di fabbrica nel governo di questi processi. Non sarà però una nuova legge ad assicurarci questo traguardo; al contrario, dovremo essere noi a prendere l'iniziativa e a costruire, giorno dopo giorno, un nuovo ruolo per le persone nei luoghi di lavoro. Il coinvolgimento e la partecipazione potranno così costituire una nuova visione per il sindacato del futuro. Mettere al centro le persone, in fondo, significa proprio questo: trasmettere l'idea che la persona è protetta e valorizzata dal gruppo di cui fa parte, e non dominata da questo. Non credo, infatti, che la felicità delle persone dipenda esclusivamente dal loro grado di sicurezza; piuttosto, è far parte di un gruppo, di una collettività che fa davvero stare bene. E qui non mi riferisco solo all'azienda ma anche e soprattutto al sindacato. L'organizzazione sindacale può certamente contribuire a questo processo, a patto però di sapersi rinnovare al suo interno, abbandonando gli aspetti più tradizionali della sua struttura, gerarchica e centralizzata, per adottare pratiche di reale apertura e coinvolgimento delle persone. Questo passaggio richiede altresì la capacità di rinunciare a parte del proprio controllo: e questo vale tanto all'interno del sindacato quanto nelle aziende. Durante il progetto "Arbeit 2020", infatti, mi è spesso capitato di convincermi che alcune soluzioni avrebbero significativamente migliorato le condizioni aziendali. Quando avanzavo le mie proposte, sostenute dai consulenti, non sempre, però, ricevevo reazioni di consenso e approvazione. In alcuni contesti, le persone non condividevano le mie idee e non volevano attuare un cambiamento nella direzione che suggerivo. È in questi momenti che indipendentemente dal grado di convinzione che nutri per le tue idee, devi riconoscere di non avere l'autorità di imporre alle persone cosa devono fare; devi imparare ad essere flessibile e ad ascoltare ciò che le altre persone vogliono dirti. E questa è stata una delle sfide più interessanti di questa esperienza.

Notizie sugli autori

- Ilaria Armaroli** ADAPT Research Fellow
- Serena Bergamaschi** Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro, ADAPT, Università degli Studi di Siena
- Giulia Comi** Apprendista di ricerca ADAPT
- Michele Dalla Sega** Assegnista di ricerca in Diritto del lavoro, Università degli studi di Modena e Reggio Emilia
- Giorgio Impellizzieri** Assegnista di ricerca in Diritto del lavoro, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
- Anna Marchiotti** Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro, ADAPT, Università degli Studi di Siena
- Francesco Seghezzi** Presidente Fondazione ADAPT e Associazione ADAPT
- Michele Tiraboschi** Professore ordinario di Diritto del lavoro, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
- Angela Zaniboni** Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro, ADAPT, Università degli Studi di Siena

ADAPT

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati
sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni Industriali

Materiali di discussione

1. L. Casano, T. Galeotto, A. Guerra, G. Impellizzieri, S. Prosdocimi, M. Tiraboschi, [Scuola/Università e mercato del lavoro: la transizione che non c'è](#), 2021
2. F. Nespoli, [Le relazioni industriali alla prova di maturità: politica, contrattazione o comunicazione?](#), 2021
3. F. Nespoli, [Il futuro della rappresentanza del lavoro nelle parole dei protagonisti](#), 2021
4. T. Galeotto, [Il tirocinio e le sue molteplici articolazioni nell'incrocio tra definizioni nazionali e regolazioni regionali](#), 2022
5. E. Massagli, D. Porcheddu, S. Spattini (a cura di), [Una legge sul salario minimo per l'Italia? Riflessioni e analisi dopo la direttiva europea](#), 2022
6. ADAPT, [Elezioni 2022: il lavoro nei programmi dei partiti](#), 2022
7. F. Alifano et al., [Scuola/Università e mercato del lavoro: la transizione che non c'è. Quello che raccontano i percorsi di formazione e le esperienze di lavoro dei nostri studenti. Seconda edizione](#), 2022
8. G. Benincasa (a cura di), [Il disegno di legge collegato lavoro \(1532-bis\). La prospettiva delle parti sociali](#), 2024
9. M. Colombo, [Per una valorizzazione del lavoro di ricerca nel settore privato. Una proposta di legge](#), 2024

Soci ADAPT

Adecco Group	Confprofessioni	Legacoop nazionale
ANCE	Cremonini	Manageritalia
ANCL Nazionale	Day Ristoservice	Manpower
ANCL Veneto	Edenred Italia	Marchesini Group
Aninsei	Edison Spa	MARELLI
ANPIT	Elettra Sincrotone Trieste	MCL
ASSIV	Enel	Mercer Italia
Assoimprenditori Alto Adige	Esselunga	MSC Società di partecipazione tra lavoratori S.p.A.
Assolavoro	Farindustria	Nexi Payments
Assologistica	Federalberghi	Nuovo Pignone
Assolombarda	Federdistribuzione	OPENJOBMETIS S.p.A.
ASSOSOMM	FederlegnoArredo	Randstad Italia
Brembo	Federmeccanica	Scuola Centrale Formazione
Cisl	Femca-Cisl	SNFIA
CNA Nazionale	Fim-Cisl	Synergie Italia
COESIA	Fincantieri	UGL
Confartigianato	Fipe	UILTEC
Confcommercio	Fisascat	Umana
Confcooperative	Fondazione Fai-Cisl	Unindustria Reggio Emilia
Confetra	Gi Group	UNIPOLSAI
Confimi Industria	Ifoa	Unione Industriale Biellese
Confindustria Bergamo	IHI Charging Systems International	World Employment Confederation
Confindustria Cuneo	Inail	
Confindustria Veneto Est	Inapp	
	LavoroPiù	



Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati
sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni Industriali

Materiali di discussione