

ISSN 1121-8762

# Diritto delle Relazioni Industriali

Rivista trimestrale già diretta da  
**MARCO BIAGI**

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

Giorgio Impellizzieri

anticipazione

Pubblicazione Trimestrale - Poste Italiane s.p.a. - Spedizione in abbonamento postale - D.L. 353/2003 (convertito in L. 27/02/2004 n° 46) articolo 1, comma 1, DCB (VARESE)

**ADAPT**  
www.adapt.it  
UNIVERSITY PRESS

**N. 4/XXXIII - 2023**

 **GIUFFRÈ FRANCIS LEFEBVRE**



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

Giorgio Impellizzieri

*Sommario:* **1.** La partecipazione dei lavoratori tra legge e contrattazione collettiva. – **2.** La prospettiva del diritto delle relazioni industriali: questioni metodologiche e limiti della ricerca. – **3.** Il Patto della fabbrica e il concetto di “partecipazione organizzativa”. – **4.** Le dinamiche del settore metalmeccanico. – **5.** Le dinamiche del settore chimico-farmaceutico. – **6.** Conclusioni.

### **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» <sup>(1)</sup>, resta ancora irrisolto il dilemma sulla necessità o meno di una legge di sostegno alla partecipazione <sup>(2)</sup>. Chi sottolinea pragmaticamente il «peso

---

\* *Assegnista di ricerca in Diritto del lavoro, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.*

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

<sup>(2)</sup> 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,

determinante di iniziative assunte nella sfera politico-istituzionale»<sup>(3)</sup> 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<sup>(4)</sup>.

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<sup>(5)</sup>. 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»<sup>(6)</sup>. Di particolare importanza, in questa prospettiva e in termini di maggiore concretezza, è indubbiamente l'accordo interconfederale tra Confindustria e Cgil, Cisl e

---

2012; M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea, 2014.

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

<sup>(4)</sup> 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.

<sup>(5)</sup> 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.

<sup>(6)</sup> 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*.

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 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 concorre 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 <sup>(7)</sup>, 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 <sup>(8)</sup>.

---

<sup>(7)</sup> 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*.

<sup>(8)</sup> 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.

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

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 <sup>(10)</sup>. 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 <sup>(11)</sup>, ma anche in termini di razionalità giuridica che integra – e quale migliore ambito della

---

<sup>(9)</sup> 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.

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

<sup>(11)</sup> L. SPAGNUOLO VIGORITA, *La rivista "Diritto delle relazioni industriali"*, in *q. Rivista*, 1991, n. 1, spec. p. 3.

partecipazione per verificarlo – l’economico e sociale così determinando assetti e rapporti anche più ampi di quelli individuali <sup>(12)</sup>.

Ciò che forse sino a oggi è mancato, rispetto alla rassegna di più o meno ampie casistiche e buone prassi negoziali <sup>(13)</sup>, 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 <sup>(14)</sup>, 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 <sup>(15)</sup>.

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

---

<sup>(12)</sup> 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.

<sup>(13)</sup> 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.

<sup>(14)</sup> 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.

<sup>(15)</sup> 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.

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

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<sup>(17)</sup>, 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<sup>(18)</sup>.

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

---

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

<sup>(17)</sup> 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.

<sup>(18)</sup> 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).

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 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<sup>(19)</sup>. 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*»

---

<sup>(19)</sup> 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.

anche attraverso una «estensione della contrattazione di secondo livello» che ne «accresca 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 camaleontica»<sup>(20)</sup> e, almeno in ambito italiano, ha designato «modalità di coinvolgimento dei lavoratori o dei sindacati alle vicende aziendali»<sup>(21)</sup> che sono state «del tutto eterogenee»<sup>(22)</sup>, nonché portatrici di valori giuridici e politici<sup>(23)</sup>.

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<sup>(24)</sup>.

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»<sup>(25)</sup>. Oppure, da altra prospettiva di analisi, come quel particolare tipo di partecipazione che

---

<sup>(20)</sup> 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.

<sup>(21)</sup> 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.

<sup>(22)</sup> M. BIASI, *op. cit.*, qui p. 2.

<sup>(23)</sup> L. ZOPPOLI, *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, cit.

<sup>(24)</sup> 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.i. 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».

<sup>(25)</sup> 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.

«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»<sup>(26)</sup>.

Questo tipo di partecipazione si distingue senz'altro dalla partecipazione economica o finanziaria, sia essa legata alla attribuzione di partecipazione 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<sup>(27)</sup>. 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")<sup>(28)</sup> – 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.).

---

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

<sup>(27)</sup> M. BIASI, *op. cit.*, spec. p. 5.

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

#### 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 anche obblighi di consultazione in capo ai datori di lavoro con più di cinquanta dipendenti <sup>(29)</sup>. 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 <sup>(30)</sup> o comunque di carattere prettamente strategico <sup>(31)</sup>.

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» <sup>(32)</sup> 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

---

<sup>(29)</sup> 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.

<sup>(30)</sup> 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.

<sup>(31)</sup> 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.

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

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 <sup>(33)</sup>.

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 soluzioni a livello decentrato, senza che ciò comporti il sorgere di obbligazioni esigibili o sanzionabili in caso di inadempimento <sup>(34)</sup>. 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 <sup>(35)</sup> 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

---

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

<sup>(34)</sup> 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.

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

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 <sup>(36)</sup> alle fattispecie più dettagliate nelle quali, al fine di governare i processi organizzativi aziendali sono costituite apposite Commissioni paritetiche competenti a «definire gli interventi necessari ai fini del miglioramento dei livelli di qualità, efficienza e produttività» <sup>(37)</sup>.

Le Commissioni, in questa prospettiva, sono uno strumento privilegiato per realizzare le (rare) pratiche di partecipazione organizzativa 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 <sup>(38)</sup>. 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 <sup>(39)</sup>, per trattare uno o più temi individuati specificatamente dalle parti sottoscrittenti – processi

---

<sup>(36)</sup> 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.

<sup>(37)</sup> 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.

<sup>(38)</sup> 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».

<sup>(39)</sup> 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.

operativi <sup>(40)</sup>, formazione <sup>(41)</sup>, inquadramento e classificazione del personale <sup>(42)</sup>, *smart working* <sup>(43)</sup> premio di risultato <sup>(44)</sup>, 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 <sup>(45)</sup>.

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

---

<sup>(40)</sup> 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».

<sup>(41)</sup> 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».

<sup>(42)</sup> 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 verificare se vi siano «modifiche della organizzazione del lavoro che richiedano un confronto».

<sup>(43)</sup> 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».

<sup>(44)</sup> 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».

<sup>(45)</sup> 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».

calendarizzazione delle riunioni <sup>(46)</sup> da quelle che sono invece convocate su richiesta di una delle parti <sup>(47)</sup>.

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 della partecipazione “a canale doppio” <sup>(48)</sup> – che sovente sono selezionati dalle stesse rappresentanze sindacali <sup>(49)</sup>. 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 <sup>(50)</sup>, 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 <sup>(51)</sup>.

Così come sparute sono le esperienze di partecipazione diretta dei lavoratori, cioè di procedure e prassi partecipative che consentono che

---

<sup>(46)</sup> 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».

<sup>(47)</sup> 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 cadenze istituzionali previste dagli accordi di riferimento, su richiesta motivata di una delle Parti».

<sup>(48)</sup> 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.

<sup>(49)</sup> 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.».

<sup>(50)</sup> 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.

<sup>(51)</sup> 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».

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»<sup>(52)</sup>.

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<sup>(53)</sup>. 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<sup>(54)</sup>, 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<sup>(55)</sup>.

---

<sup>(52)</sup> 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 vaglio della società «che valuterà l'opportunità di creare un apposito Team di Miglioramento sulla base dei suggerimenti ricevuti».

<sup>(53)</sup> Cfr. nota 6.

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

<sup>(55)</sup> 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.

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<sup>(56)</sup>, concorrendo a definire le attività dei dipendenti (se non proprio gli inquadramenti contrattuali)<sup>(57)</sup> nonché la stessa organizzazione dell'orario di lavoro, che può essere rimodulata in modo da consentire lo svolgimento delle attività formative<sup>(58)</sup>.

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<sup>(59)</sup>, la piattaforma digitale per l'erogazione di servizi formativi<sup>(60)</sup> ed enfatizzato la dimensione partecipativa di questa materia<sup>(61)</sup>, 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<sup>(62)</sup>.

Di regola in questo ambito la partecipazione si sostanzia nel confronto sui contenuti oggetto delle azioni formative<sup>(63)</sup> e, come da previsione

---

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

<sup>(57)</sup> 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».

<sup>(58)</sup> 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».

<sup>(59)</sup> Art. 7, comma 5, sez. IV, titolo, II.

<sup>(60)</sup> Art. 7, comma 12, sez. IV, titolo VI.

<sup>(61)</sup> 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.

<sup>(62)</sup> Art. 6, comma 3, sez. I.

<sup>(63)</sup> 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

del contratto collettivo nazionale, nella verifica consuntiva degli interventi svolti nell’anno precedente<sup>(64)</sup>, soprattutto nell’ottica di evitare che talune categorie di lavoratori vengano escluse dai processi di riqualificazione professionale<sup>(65)</sup>.

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<sup>(66)</sup> oppure la implementazione del lavoro agile in azienda, di solito introdotto secondo fasi di sperimentazione che richiedono una attività di monitoraggio e valutazione<sup>(67)</sup>.

Infine, tra i temi più trattati, c’è anche l’inquadramento professionale che è presente nel 15% degli accordi esaminati. Sono frequenti, infatti, i

---

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.».

<sup>(64)</sup> In questi termini, per es., l’accordo aziendale sottoscritto il 9 luglio 2018 presso Praxair, 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 InfoCert 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».

<sup>(65)</sup> 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».

<sup>(66)</sup> 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 esuberi», 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.

<sup>(67)</sup> 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».

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 <sup>(68)</sup> 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 nei singoli contesti produttivi e in non pochi casi il procedimento di riclassificazione è affidato a Commissioni congiunte <sup>(69)</sup>.

## 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 <sup>(70)</sup>.

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

---

<sup>(68)</sup> 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».

<sup>(69)</sup> 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.

<sup>(70)</sup> 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.

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 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 <sup>(71)</sup>. In altri casi assegna

---

<sup>(71)</sup> 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

espressamente funzioni e poteri, come quelli di monitoraggio di sperimentazioni <sup>(72)</sup>; di supervisione dell'esecuzione di accordi di prossimità <sup>(73)</sup>; ovvero di gestione *tout court* degli accordi aziendali in caso di sopravvenienze <sup>(74)</sup>.

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 <sup>(75)</sup>. 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,

---

Direzione Aziendale e RSU, svolge attività informativa e consultiva coerentemente a quanto già previsto nel Ccnl».

<sup>(72)</sup> 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».

<sup>(73)</sup> 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.

<sup>(74)</sup> 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».

<sup>(75)</sup> 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».

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

## 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 <sup>(78)</sup>.

---

<sup>(76)</sup> 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».

<sup>(77)</sup> 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».

<sup>(78)</sup> 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

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 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 <sup>(79)</sup>.

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» <sup>(80)</sup>.

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» <sup>(81)</sup> se non, addirittura, alle sole determinazioni datoriali con proposte condivise ma da sottoporre al vaglio della direzione aziendale <sup>(82)</sup>. Tuttalpiù, nei sistemi più avanzati, esistono dei «divieti di atti unilaterali» in capo

---

riferimento alle vicende di quegli anni, convergenza tra Confindustria e Cgil nell'opposizione alla diffusione di prassi partecipative.

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

<sup>(80)</sup> 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».

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

<sup>(82)</sup> 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».

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»<sup>(83)</sup>.

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

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 addiuvine 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.

---

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

<sup>(84)</sup> 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.

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 *quomodo* come da consolidati orientamenti giurisprudenziale in materia di condotta antisindacale – 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 contenuti negli ultimi rinnovi nazionali).

## Abstract

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

***Obiettivi:** l'obiettivo del saggio è di verificare se e cosa esista, nella realtà del sistema di relazioni industriali italiano, della partecipazione dei lavoratori, a cinque anni dalla sottoscrizione del Patto della fabbrica che ne auspicava la diffusione, soprattutto con riguardo a quella funzionale all'organizzazione della impresa. **Metodologia:** a livello metodologico, la ricerca procede secondo la prospettiva del diritto delle relazioni industriali attraverso un'analisi della contrattazione collettiva svolta in termini*

sistematici, individuato un sistema nazionale di contrattazione e dei settori merceologici di riferimento, e la selezione di un campione di 363 contratti aziendali. **Risultati:** la ricerca, per un verso, segnala una consistente prassi contrattuale con ad oggetto regole e meccanismi di coinvolgimento dei lavoratori e, per l'altro verso, registra un grado di incisività e di effettività piuttosto debole. **Limiti e implicazioni:** i risultati della ricerca, pur emersi dallo studio sistematico di un corposo campione di contratti aziendali, si riferiscono esclusivamente ai settori dell'industria metalmeccanica e dell'industria chimico-farmaceutica, nonché alla sola forma di partecipazione organizzativa. **Originalità:** l'originalità del saggio risiede nella prospettiva metodologica che consente di ricostruire lo stato di diffusione della partecipazione dei lavoratori, contribuendo al dibattito scientifico che si è concentrato in prevalenza sui profili di inquadramento giuridico-istituzionale.

**Parole chiave:** partecipazione, contrattazione collettiva, relazioni industriali, Patto della fabbrica.

#### **The So-called ‘Organizational Participation’: an Initial Assessment Five Years after the Pact for the Factory**

**Objective:** this essay aims to assess workers' participation in the Italian industrial relations system, five years after the Factory Pact. It examines the extent and impact of participation within company organization. **Methodology:** the research analyses collective bargaining systematically, focusing on 363 company contracts in the metal-working and chemical-pharmaceutical industries. **Results:** the study reveals significant contractual practices involving workers, yet it indicates limited effectiveness. **Limits and implications:** findings are confined to specific industries and a single form of participation. **Originality:** the essay's unique approach contributes to understanding the diffusion of workers' participation, augmenting debates focused on legal-institutional frameworks.

**Keywords:** participation, collective bargaining, industrial relations, Factory Pact.