



20 - 22 aprile 2022 | Paestum
XIX Congresso FLAEI CISL Reti

CORAGGIOSI per passione
AUDACI nelle scelte
FIERI di una storia
con lo sguardo
al **FUTURO**



LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI ALLE DECISIONI DI IMPRESA.

Inquadramento e proposte nel settore elettrico.

*Emmanuele Massagli, Ilaria Armaroli,
Michele Dalla Sega
ADAPT*

INDICE

1. LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI: DI COSA PARLIAMO?	3
2. QUADRO LEGISLATIVO SULLA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI IN ITALIA	5
3. QUADRO LEGISLATIVO IN ALCUNI PAESI EUROPEI	11
4. IL RUOLO DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA PER LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI IN ITALIA	16
5. PROPOSTE PER IL SETTORE ELETTRICO	34



1. La partecipazione dei lavoratori: di cosa parliamo?

Non esiste in letteratura, tra gli operatori delle relazioni industriali e all'interno della normativa nazionale e comunitaria vigente, una definizione universalmente accettata e condivisa di partecipazione. Nel tempo, sono state fornite tante definizioni del termine; volendo ricomprenderle tutte o quasi, possiamo riprendere la concettualizzazione di Massimo D'Antona (*Partecipazione, codeterminazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, 1992) e intendere qui la partecipazione come una qualche forma di influenza dei lavoratori (direttamente o tramite i loro rappresentanti) nelle attività dell'impresa, andando a correggere la tradizionale asimmetria di potere nel rapporto di lavoro salariato. Come vedremo, però, oltre a questa partecipazione di tipo marcatamente decisionale, esiste anche una partecipazione economico/finanziaria, cui Guido Baglioni (*Lavoro e decisioni nell'impresa*, 2001) fa riferimento parlando di processi distributivi e non deliberativi, e quindi alludendo alla distribuzione ai lavoratori di quote azionarie, di profitti o di risultati di produttività e performance economica dell'impresa. Nonostante le diverse definizioni, non sono però da escludere, come vedremo, anche legami di reciproco sostegno e rafforzamento tra partecipazione decisionale ed economica.

Per comprendere l'eterogeneità di forme, modelli e pratiche di partecipazione dei lavoratori, occorre muoversi lungo quattro diverse dimensioni:

- La **forma**. La partecipazione può essere *diretta* (quando si instaura senza la mediazione di organi di rappresentanza e perlopiù in maniera informale) o *indiretta* (quando si esercita in maniera più formalizzata tramite una rappresentanza collettiva e di tipo sindacale; o anche quando ci sono lavoratori scelti da loro colleghi). La partecipazione diretta può essere sia *individuale* (es. attraverso sistemi di raccolta dei suggerimenti) che *collettiva* (es. attraverso gruppi di miglioramento continuo, team paritetici di lavoro, ecc.).
- L'**intensità**. I diritti di partecipazione possono spaziare dalla mera *informazione* (l'atto con cui l'imprenditore trasmette in modo chiaro notizie utili ai rappresentanti dei lavoratori), e *consultazione* (o *esame congiunto*) (che implica per la rappresentanza dei lavoratori la possibilità di esprimere opinioni e proposte "in tempo utile", e cioè prima che le decisioni producano i loro effetti), alla *codeterminazione* (che realizza una bilateralità decisionale molto forte, pur mantenendosi le distinzioni di ruolo e responsabilità tra le parti, e tende ad escludere, o quantomeno a limitare temporaneamente, l'esercizio unilaterale dei poteri di gestione imprenditoriale, prevedendo eventualmente anche l'intervento di organismi arbitrali in caso di disaccordo, come avviene ai sensi della legge sull'ordinamento aziendale in Germania) e *cogestione* (che prevede la partecipazione interna e organica delle rappresentanze dei lavoratori in seno agli organismi societari dell'impresa, come avviene nel caso della *Mitbestimmung* tedesca).
- Formalmente la *contrattazione collettiva* non rientrerebbe tra i c.d. diritti partecipativi, ma costituisce uno strumento tipico per realizzare la democrazia industriale nei luoghi di lavoro. La contrattazione ha tradizionalmente implicato sia momenti di conflitto (o scambio) tra interessi contrapposti, che momenti di cooperazione (o integrazione) su interessi convergenti. Da questo punto di vista, la partecipazione può convivere con il **conflitto** senza ne-



garlo, ma semmai innescando una collaborazione su temi di comune interesse. Ha assunto questo carattere l'esperienza italiana con riferimento ai diritti di informazione e alla contrattazione sugli investimenti e le ristrutturazioni. Diversamente, il caso tedesco è emblematico per aver realizzato una "partnership conflittuale", distinguendo le sedi e gli attori della contrattazione collettiva di settore e della codeterminazione. Pur implicando momenti di collaborazione, la contrattazione si distingue dalla codeterminazione perché il suo esito è indeterminabile a priori dipendendo dal confronto tra le parti e dai relativi rapporti di forza in una logica di scambio o mercato. Diversamente, la codeterminazione, essendo finalizzata al raggiungimento di decisioni congiunte, pone un argine alle possibilità di conflitto e ai poteri unilaterali delle parti.

- L'**ambito**. La partecipazione può riguardare l'ambito *decisionale* (che prevede un certo grado di influenza dei lavoratori nei processi decisionali dell'impresa, migliorando o modificando l'asimmetria del rapporto e quindi andando ad incidere su alcune prerogative manageriali) o quello *economico/finanziario (o distributivo)* (relativo alla distribuzione ai lavoratori di quote azionarie, profitti o risultati di produttività e performance economica dell'impresa). Come vedremo nei paragrafi successivi, questi ambiti possono talvolta essere positivamente connessi.
- La partecipazione si può esercitare su questioni *operative* (relative al governo quotidiano dell'organizzazione, alle modalità di esecuzione dei compiti assegnati, a scelte connesse a problemi e a miglioramenti di singole unità produttive), *organizzative* (riguardanti le attività di attuazione delle scelte strategiche e più ampiamente, le decisioni attinenti alla gestione delle risorse umane, al funzionamento dell'impresa, all'agire manageriale) o *strategiche* (riferite alle scelte "politiche" delle imprese es. su investimenti, localizzazione, tecnologie, tipi di prodotto, ecc. e alla sorte dell'impresa in termini di proprietà, controllo, cessioni e acquisizioni, alleanze e fusioni, successioni).
- Il **grado di formalizzazione** (cioè il grado con cui i diritti di partecipazione possono essere resi normativamente esigibili). I diritti di partecipazione possono essere sanciti, ad esempio, per via *legislativa, negoziale* o del tutto *informale e volontaristica*.

Dal punto di vista idealtipico, possiamo allora distinguere tra un modello *forte* di partecipazione, quando vengono formalizzati per legge diritti di codeterminazione e cogestione in grado di incidere sulle scelte strategiche dell'impresa, e un modello *debole* di partecipazione, nei casi di diritti scarsamente formalizzati, volontaristici e riguardanti materie di rilevanza non strategica.

Tabella 1. Sintesi dei criteri classificatori della partecipazione dei lavoratori alle decisioni dell'impresa

Grado di formalizzazione	Via informale e volontaristica	Via negoziale	Via legislativa	
Forma	Diretta	Indiretta		
Intensità	Informazione	Consultazione o esame congiunto	Codeterminazione	Cogestione
Ambito decisionale	Operativo	Organizzativo	Strategico	



2. Quadro legislativo sulla partecipazione dei lavoratori in Italia

In Italia manca una legge organica sulla partecipazione dei lavoratori, nonostante negli anni siano state presentate diverse proposte. L'articolo 46 della nostra Costituzione («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») avrebbe potuto rappresentare il fondamento istituzionale della partecipazione, ma non è mai stato implementato nella prassi. Le ragioni sono soprattutto politiche, risultando le espressioni “collaborare” e “in armonia con le esigenze della produzione” troppo vicine alla visione fascista di relazioni idilliache tra capitale e lavoro. Un clima di relazioni industriali tradizionalmente conflittuale e influenzato, nel corso del '900, dalla cultura anglosassone piuttosto che da quella tedesca e nordica nel sostegno al ruolo dell'autonomia collettiva e dell'autoregolazione e meno a un intervento legislativo, ha impedito, fino ad oggi, l'affermazione di un quadro completo e istituzionalizzato di partecipazione dei lavoratori. Non poco hanno inciso anche la dimensione media di impresa (che mal si presta alla partecipazione economica, comunque vista con diffidenza dai lavoratori) e le varie forme del capitalismo familiare, poco disponibile a valutare la partecipazione gestionale.

2.1. L'informazione e la consultazione dei lavoratori su questioni organizzative e soprattutto gestionali

Diritti formali di informazione e consultazione dei lavoratori sono però entrati nel nostro ordinamento grazie all'influenza della legislazione comunitaria. Una prima generazione di disposizioni negli anni '90 ha riguardato obblighi di informazione ed esame congiunto con le rappresentanze sindacali su temi quali:

- Licenziamenti collettivi (L. n. 223/1991). La norma prevede che le imprese che intendano avviare la procedura di licenziamento collettivo debbano darne comunicazione preventiva per iscritto alle rappresentanze sindacali o alle associazioni di categoria aderenti alle confederazioni sindacali maggiormente rappresentative sul piano nazionale. La comunicazione deve contenere una serie di indicazioni sulla prevista procedura di licenziamento collettivo. A richiesta delle rappresentanze sindacali, si procede a un esame congiunto per la valutazione delle cause e delle possibili soluzioni per evitare la riduzione del personale o accompagnare l'uscita dal lavoro. Durante l'esame congiunto, le rappresentanze sindacali possono farsi assistere da esperti. La procedura deve essere esaurita entro 45 giorni dalla data di ricevimento della comunicazione dall'impresa. Nel caso non venga raggiunto un accordo sindacale, il direttore dell'Ufficio provinciale del lavoro convoca le parti per un ulteriore esame, che deve chiudersi entro trenta giorni. Raggiunto l'accordo o esaurita la procedura di esame congiunto, l'impresa può procedere al licenziamento collettivo.
- Casi di trasferimento d'azienda (articolo 47 della L. n. 428/1990). Anche in questo caso, si prevede una procedura di informazione alle rappresentanze sindacali o ai sindacati di categoria e, su richiesta, di esame congiunto, che si intende esaurito qualora, decorsi dieci giorni, non sia stato raggiunto un accordo.
- Salute e sicurezza sul lavoro (L. n. 626/1994 poi sostituita dal d.lgs. n. 81/2008).



Successivamente, la Direttiva 2002/14/CE su un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori, è stata trasposta in Italia dal d.lgs. n. 25/2007. Quest'ultimo ha affidato alla contrattazione collettiva, sottoscritta dalle organizzazioni sindacali e datoriali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, il compito di definire i tempi, le modalità, le sedi, i soggetti e i contenuti dei diritti di informazione e consultazione dei lavoratori, che in ogni caso riguardano: l'andamento recente e prevedibile dell'impresa e la sua situazione economica; l'andamento occupazionale, i possibili rischi e le misure di contrasto; le decisioni dell'impresa suscettibili di impattare l'organizzazione del lavoro e i contratti di lavoro. Tuttavia, nelle percezioni di studiosi e operatori delle relazioni industriali, il d.lgs. n. 25/2007 non avrebbe aggiunto nulla rispetto alle previsioni modeste della norma europea e soprattutto, rispetto a diritti già contenuti nella gran parte dei contratti collettivi. Tra gli elementi di maggiore criticità, si individuano in letteratura: l'eccessiva grandezza della soglia dimensionale (almeno 50 dipendenti) delle imprese rientranti nel campo di applicazione del decreto; la necessità di rappresentanze dei lavoratori (RSA o RSU) per l'esercizio dei diritti di informazione e consultazione, e quindi l'esclusione di tutte quelle imprese che ne sono prive; la bassa entità delle sanzioni amministrative per le imprese che non si adeguano al decreto.

Più recentemente, sono stati rafforzati i diritti di informazione e consultazione sui seguenti temi:

- Crisi d'impresa. Il d.l. n. 118/2021 ha introdotto, in assenza di forme di informazione e consultazione dei lavoratori già previste dalla legge o dai contratti collettivi ai sensi del d.lgs. n. 25/2007, l'obbligo per il datore di lavoro che occupa più di 15 dipendenti di dare informazione scritta ai soggetti sindacali di cui all'articolo 47 della L. n. 428/1990, nei casi in cui nella composizione negoziata (tra l'impresa stessa, creditori e altri soggetti interessati) sulle crisi di impresa si prevede che verranno assunte decisioni impattanti sui rapporti di lavoro di una pluralità di lavoratori. I soggetti sindacali sopra richiamati, entro tre giorni dalla ricezione dell'informativa, possono chiedere un incontro all'imprenditore. La consultazione dovrà svolgersi alla presenza di un esperto indipendente e durare al massimo dieci giorni, salvo diverso accordo tra le parti.
- Chiusura di sedi, filiali, uffici. La L. n. 234/2021 ha previsto che il datore di lavoro, con almeno 250 dipendenti, che intenda procedere alla chiusura di una sede, filiale o ufficio e conseguente cessazione del rapporto con un numero di lavoratori non inferiore a 50 (con esclusione delle imprese che stanno affrontando crisi ex d.l. n. 118/2021), è tenuto a dare comunicazione per iscritto alle rappresentanze sindacali, nonché alle sedi territoriali delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e contestualmente, alle regioni interessate, al Ministero del lavoro, al Ministero dello sviluppo economico e all'ANPAL. Entro 60 giorni dalla comunicazione, il datore di lavoro elabora un piano per limitare gli impatti occupazionali e lo presenta agli stessi soggetti prima elencati. Entro 30 giorni dalla sua presentazione, il piano è discusso con le rappresentanze sindacali. In caso di accordo sindacale, il piano viene sottoscritto. Se l'accordo non si trova, il datore di lavoro può procedere unilateralmente.



2.2. I nodi irrisolti della partecipazione strategica dei lavoratori dentro agli organi di impresa

Attuando la Direttiva 2001/86/CE, il d.lgs. n. 188/2005 ha disciplinato il coinvolgimento dei lavoratori nelle attività delle società per azioni europee (SE), contemplando anche la possibilità di ripartire i seggi dell'organo di amministrazione o di vigilanza della SE tra i rappresentanti dei lavoratori. Tuttavia, questa forma giuridica non ha riscosso particolare successo in Italia e, al di fuori di questo "tipo" societario, la partecipazione organica dei lavoratori risulta preclusa dalle norme riferite alla composizione sia degli organi di gestione e controllo (per le imprese con governance dualistica) che di quelli di governo dell'impresa. Sul primo fronte, stando all'articolo 2409-*duodecies*, comma 2 del Codice civile, la nomina dei componenti del consiglio di sorveglianza spetta all'assemblea (comma 2). Inoltre, sempre l'articolo 2409-*duodecies*, comma 10, vieta espressamente, per le società non quotate, l'inserimento nell'organo di sorveglianza di coloro che sono legati alla società o alle società o alle società da queste controllate o a quelle sottoposte a comune controllo, da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione di opera retributiva che ne compromettano l'indipendenza. Per le società quotate, opera il divieto per i membri del consiglio di sorveglianza, ai sensi dell'articolo 148, comma 4-*bis*, del d.lgs. n. 58/1998 (Testo unico della finanza), di nominare coloro che sono legati alla società o alle società o alle società da queste controllate o a quelle sottoposte a comune controllo, da rapporti di lavoro autonomo o subordinato ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza. Con riferimento agli organi di governo, invece, l'articolo 2383 del Codice civile dispone che la nomina degli amministratori spetti all'assemblea dei soci, e quindi escludendo nuovamente altre modalità di elezione o designazione da parte dei lavoratori.

2.3. La partecipazione economico/finanziaria dei lavoratori: da opportunità individuale a canale collettivo di accesso ai processi decisionali dell'impresa?

La partecipazione economico/finanziaria dei lavoratori comprende:

- la partecipazione agli utili d'impresa (*profit-sharing*) nelle modalità di cui all'articolo 2102 del Codice civile; tali utili sono assoggettati a imposta sostitutiva del 10%, fino ad un massimo di 3.000 euro, se erogati ai lavoratori con reddito di lavoro dipendente non superiore a 80.000 euro annui, in esecuzione di contratti aziendali o territoriali di cui all'articolo 51 del d.lgs. 81/2015, cioè contratti stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o contratti aziendali stipulati dalle loro rappresentanza sindacali aziendali o dalla rappresentanza sindacale unitaria;
- la partecipazione attraverso premi di risultato (*gain-sharing*), la cui regolazione per mezzo di contratti collettivi aziendali o territoriali di cui all'articolo 51 del d.lgs. 81/2015 è incentivata dal legislatore tramite l'applicazione di un'imposta sostitutiva del 10%, su un importo massimo di 3.000 euro, a condizione che i premi siano di ammontare variabile, connessi ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione ed erogati a dipendenti con reddito di lavoro non superiore a 80.000 euro all'anno;
- la partecipazione azionaria dei lavoratori (*share ownership*), i cui riferimenti si rintracciano negli articoli 2349 («Se lo statuto lo prevede, l'assemblea straordinaria può deliberare l'assegnazione di utili ai prestatori di lavoro ... mediante l'emissione, per un ammontare corrispondente agli utili stessi, di speciali categorie di azioni da assegnare individualmente ai prestatori di lavoro ...»), 2441, comma 8 (che consente di escludere il diritto di opzione per gli azionisti sulle azioni a pagamento di nuova emissione per consentire che queste siano offerte in sottoscrizione ai dipendenti), e 2358 (che



esclude dalle condizioni per cui una società può accordare prestiti o fornire garanzie per l'acquisto o sottoscrizione delle proprie azioni, le operazioni svolte per favorire l'acquisto di azioni da parte dei dipendenti) del Codice civile. Ai sensi dell'articolo 51, comma 2, del TUIR, sono esenti da tassazione: il valore delle azioni offerte alla generalità dei dipendenti per un importo non superiore a 2.065,83 euro, a condizione che non siano riacquistate dalla società emittente o dal datore di lavoro o comunque cedute prima che siano trascorsi almeno tre anni dalla percezione; nonché la differenza tra il valore delle azioni al momento dell'assegnazione e l'ammontare corrisposto dal dipendente, a condizione che il predetto ammontare sia almeno pari al valore delle azioni stesse alla data dell'offerta. Inoltre, non concorre a formare il reddito di lavoro dipendente, né è soggetto all'imposta sostitutiva del 10 per cento, il valore delle azioni ricevute per scelta del lavoratore, in sostituzione di tutto o parte del premio di risultato/partecipazione agli utili anche se eccedente il limite di 2.065,83 euro.

In letteratura si sono discusse le possibilità, dipendenti da precise scelte politico-legislative, che la partecipazione finanziaria possa portare anche ad una rappresentanza dei lavoratori negli organi societari. In Italia, il d.lgs. n. 58/1998 ha introdotto la possibilità per i lavoratori azionisti di costituirsi come gruppo di minoranza omogeneo, in specifiche associazioni di azionisti, che, in occasione della richiesta di conferimento di deleghe di voto, possono esercitare un'influenza sotto forma di raccomandazioni, dichiarazioni o altre indicazioni (articolo 141).

Oggi le associazioni di dipendenti-azionisti rappresentano canali di aggregazione di interessi e diritti di voto dei lavoratori in assemblea, e sono diffuse specialmente nel settore del credito. Tuttavia, come è stato sottolineato, nessuna modalità specifica di protezione è stata accordata alla minoranza azionaria dei lavoratori, che resta equiparata a tutte le altre minoranze. Inoltre, con riferimento ai lavoratori cui vengono assegnati strumenti finanziari, diversi dalle azioni, ai sensi dell'articolo 2349 del Codice civile, il d.lgs. n. 6/2003 (che ha introdotto la possibilità di governance dualistica dell'impresa nel nostro ordinamento) ha permesso il diritto di nomina di un componente indipendente del consiglio di amministrazione o del consiglio di sorveglianza o di un sindaco (articolo 2351, comma 3, del Codice civile). Tuttavia, le modalità di esercizio di questo diritto restano determinate dagli statuti societari.

Un ulteriore sbocco per la partecipazione strategica dei lavoratori può essere rappresentato, indirettamente, dal versamento di contributi ai fondi di previdenza complementare negoziali. Questi, non soltanto possono costituire una via di democrazia economica per i lavoratori, mediante le proprie scelte di investimento (peraltro sempre più, come da normativa comunitaria recepita dal d.lgs. 49/2019, a sostegno di obiettivi sostenibili dal punto di vista sociale e ambientale), ma anche uno strumento di partecipazione alla vita d'impresa, poiché in veste di azionisti e nell'interesse dei lavoratori che vi aderiscono, i vertici dei fondi pensione negoziali possono esercitare il diritto di voto negli organi societari delle aziende in cui investono. Si tratta di una opportunità molto importante per controbilanciare le logiche del capitale, ma non priva di criticità e contraddizioni: ad esempio, scelte di investimento sostenibili dal punto di vista ambientale, potrebbero non essere remunerative nel breve periodo (andando quindi a scapito dei lavoratori iscritti al fondo pensione) e per di più, potrebbero danneggiare la redditività delle aziende (non propriamente a basso impatto ambientale) dove molti lavoratori iscritti al fondo pensione sono impiegati e quindi, i lavoratori stessi.



2.4. Il sostegno alla partecipazione diretta dei lavoratori attraverso la contrattazione collettiva

Come abbiamo visto, i premi di risultato stipulati tramite contratti collettivi di secondo livello (aziendali o territoriali) da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o, a livello aziendale, dalle loro rappresentanze sindacali aziendali o dalla rappresentanza sindacale unitaria, sono assoggettati ad una tassazione agevolata al 10% fino a un massimo di 3.000 euro. Inoltre, relativamente ai contratti collettivi sottoscritti dall'entrata in vigore del d.l. n. 50/2017 (24 aprile 2017) e per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro, è ridotta di 20 punti percentuali l'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro per il regime relativo all'invalidità, la vecchiaia ed i superstiti su una quota del premio di risultato non superiore a 800 euro. Sulla medesima quota non è dovuta alcuna contribuzione a carico del lavoratore. Nel caso di contratti collettivi stipulati prima dell'entrata in vigore del d.l. n. 50/2017, per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori, l'ammontare del premio di risultato detassabile è elevato a 4.000 euro.

L'articolo 4 del Decreto interministeriale del 25 marzo 2016 chiarisce che il coinvolgimento paritetico dei lavoratori debba realizzarsi «attraverso un piano che stabilisca, a titolo esemplificativo, la 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». Il Decreto specifica altresì che non costituiscono strumenti e modalità utili ai fini del coinvolgimento paritetico dei lavoratori i gruppi di lavoro e i comitati di semplice consultazione, addestramento o formazione. La Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 28/E del 15 giugno 2016 sottolinea che nell'ambito di queste modalità di coinvolgimento dei lavoratori, è necessario che «i lavoratori intervengano, operino ed esprimano opinioni che siano considerate di pari livello, importanza e dignità di quelle espresse dai responsabili aziendali che vi partecipano, con lo scopo di favorire un impegno "dal basso" che consenta di migliorare le prestazioni produttive e la qualità del prodotto e del lavoro». Con la Circolare n. 5/E del 29 marzo 2018, l'Agenzia delle Entrate è intervenuta nuovamente sul tema chiarendo che «il coinvolgimento paritetico dei lavoratori si realizza mediante schemi organizzativi che permettono di coinvolgere in modo diretto e attivo i lavoratori (i) nei processi di innovazione e di miglioramento delle prestazioni aziendali, con incrementi di efficienza e produttività, e (ii) nel miglioramento della qualità della vita e del lavoro». Sono state altresì date ulteriori indicazioni per accedere agli sgravi contributivi e in particolare, è stata affermata la necessità di formalizzare il coinvolgimento paritetico dei lavoratori in un apposito Piano di Innovazione, che deve essere elaborato dal datore di lavoro o all'interno di comitati paritetici aziendali, secondo le modalità stabilite dai contratti collettivi aziendali o territoriali. Il Piano deve riportare una serie di informazioni: la disamina del contesto di partenza, le azioni partecipative e gli schemi organizzativi da attuare e i relativi indicatori, i risultati attesi in termini di miglioramento e innovazione, e il ruolo delle rappresentanze dei lavoratori a livello aziendale, se costituite. Esemplicando, secondo la Circolare 5/E del 2018, il Piano potrebbe indicare, tra le azioni, gli schemi organizzativi di innovazione partecipata (che possono essere costituiti da gruppi di progetto, interventi di formazione specialistica e mirata all'innovazione, i sistemi di gestione dei suggerimenti dei lavoratori, le campagne di comunicazione sugli scopi e lo sviluppo di programmi di innovazione) o i programmi di gestione



partecipata (che possono riguardare il lavoro in team pianificato, strutturato e formalizzato, i programmi di gestione della flessibilità spazio-temporale del lavoro in modo condiviso tra azienda e lavoratori, e le comunità di pratiche volte a sviluppare conoscenze operative su base volontaria con strumentazione tecnologica e digitale), già riscontrabili tra le pratiche aziendali censite dall'Eurofound.

2.5. Ulteriori disposizioni a supporto della contrattazione collettiva

Ci sono poi disposizioni con cui il legislatore prevede la necessità di contrattazione con riferimento a temi particolarmente delicati e/o per accedere a certi vantaggi contributivi e fiscali o a strumenti di sostegno al reddito. Esempi possono riguardare:

- Strumentazioni tecnologiche e controllo a distanza dei lavoratori. L'articolo 4 della L. n. 300/1970 (Statuto dei lavoratori) prevede che gli impianti audiovisivi e gli strumenti da cui possa derivare il controllo a distanza dei lavoratori (ad eccezione di quelli utilizzati per rendere la prestazione di lavoro e degli strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze al lavoro), possano essere impiegati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza dei lavoratori e per la tutela del patrimonio aziendale e possano essere installati solo previo accordo con la RSU/RSA. In alternativa, nel caso di imprese multi-localizzate, l'accordo può essere stipulato con le associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. In mancanza di accordo, gli impianti possono essere installati previa autorizzazione dell'Ispettorato del lavoro.
- Rimodulazione oraria e contestuali percorsi di formazione. Tramite il Fondo Nuove Competenze (introdotto dall'art. 88 del d.l. n. 34/2020, modificato dall'art. 4 del d.l. n. 104/2020, e previsto nel Piano Nuove Competenze del PNRR), è previsto il riconoscimento di contributi finanziari a favore dei datori di lavoro del settore privato che, per mutate esigenze organizzative e produttive dell'impresa o per favorire percorsi di ricollocazione dei lavoratori, sottoscrivono accordi collettivi di rimodulazione dell'orario di lavoro, a livello aziendale o territoriale (con le associazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o con le RSU/RSA), per i quali le ore in riduzione sono impiegate per lo sviluppo delle competenze dei lavoratori.
- Riorganizzazione delle imprese. Aiuto economico per la riorganizzazione delle imprese basato su un accordo sottoscritto in sede governativa con le rappresentanze sindacali, che comprende il ricorso alla CIGS, un piano di esodo anticipato dei lavoratori prossimi alla pensione, un programma di formazione e riqualificazione per i lavoratori che restano e nuove assunzioni per agevolare il turn over generazionale e di competenze (Contratto di espansione, di cui all'art. 41 del D. Lgs. n. 148/2015, come modificato dall'art. 26-*quater*, c.1, del D.L. n. 34/2019).
- Riorganizzazione e crisi aziendale. In base all'art. 22-ter del D.Lgs. 148/2015 e al Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 33/2022, un ulteriore intervento di integrazione salariale, che si aggiunge alla CIGS, può essere concesso alle imprese con più di 15 dipendenti che debbano sostenere transizioni occupazionali per esigenze di riorganizzazione o crisi aziendale. Per il riconoscimento di questo trattamento di integrazione salariale, devono essere definite con accordo sindacale azioni finalizzate alla rioccupazione o all'autoimpiego, quali formazione e riqualificazione professionale, anche ricorrendo ai fondi interprofessionali.



3. Quadro legislativo in alcuni paesi europei

Tra i 27 paesi membri dell'Unione europea, sono 18 (19 se si considera anche la Norvegia, inclusa nell'Area Economica Europea) le realtà nazionali che dispongono di una qualche disposizione legislativa sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese (sia nell'ambito dei Consigli di Sorveglianza che nei Consigli di Amministrazione). Oltre alla rappresentanza "organica" dei lavoratori, come vedremo, gli ordinamenti nazionali possono regolare altre forme e tipologie di partecipazione. Benché le previsioni si rivelino differenti a seconda del contesto nazionale da cui provengono, sembra sottendere a ciascuna di esse la concezione dell'impresa come soggetto a servizio non solo dei proprietari ma della società nel suo complesso. Questo spiegherebbe l'esigenza di rendere i lavoratori partecipi dei processi decisionali in azienda e di assicurare loro anche un ruolo negli organismi di amministrazione o sorveglianza.

Di seguito, si riportano le caratteristiche dei sistemi di partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa in alcuni paesi europei.

3.1. Il caso tedesco: la partecipazione tra rappresentanza nei Consigli di Sorveglianza e diritti di codeterminazione

Ai lavoratori è riconosciuto il diritto di sedere nei Consigli di Sorveglianza delle imprese di grandi dimensioni: in particolare, possono avere un terzo dei membri nelle imprese da 500 a 2000 dipendenti e la metà dei membri nelle realtà con più di 2000 lavoratori. I restanti posti dei Consigli di Sorveglianza sono occupati dagli azionisti. Nelle imprese da 500 a 2000 dipendenti, i rappresentanti dei lavoratori nei Consigli di Sorveglianza sono eletti dalle maestranze in azienda e sono anche di norma, dipendenti dell'azienda. Nelle imprese di maggiori dimensioni, invece, alcuni dei rappresentanti dei lavoratori nei Consigli di Sorveglianza provengono dal sindacato e sono di norma, funzionari sindacali. Queste realtà che superano i 2000 dipendenti sono altresì chiamate a riservare un posto nei Consigli di Sorveglianza a un rappresentante della direzione d'azienda. In caso di parità degli esiti elettorali, il voto del Presidente del Consiglio di Sorveglianza vale doppio.

Tra le attività del Consiglio di Sorveglianza si elencano: la nomina e revoca della direzione d'azienda, nonché la verifica del suo operato; funzioni consultive e decisionali in relazione alle strategie aziendali. Ulteriori compiti spettano al Consiglio di Sorveglianza nelle imprese dei settori del carbone, acciaio e miniere, in virtù di un provvedimento del 1951, che intendeva assicurare un maggior controllo democratico e prevenire futuri conflitti a seguito del Secondo conflitto mondiale. I rappresentanti dei lavoratori hanno gli stessi diritti e doveri degli altri membri del Consiglio di Sorveglianza; essi non possono essere discriminati sul posto di lavoro e nemmeno ridimensionati nelle loro mansioni in seguito alla loro partecipazione nel Consiglio di Sorveglianza; ad essi sono riconosciuti il rimborso delle spese per la partecipazione alle attività del Consiglio di Sorveglianza e adeguate attività formative. In particolare, i rappresentanti dei lavoratori nei Consigli di Sorveglianza ricevono formazione specifica organizzata dal sindacato, spesso in collaborazione con un organismo, la Fondazione Hans-Böckler, legato alla confederazione dei sindacati tedeschi, DGB, e specializzato in ricerca e formazione sui temi della partecipazione. La capacità finanziaria della Fondazione Hans-Böckler è strettamente connessa all'assetto istituzionale delle relazioni industriali in Germania poiché parte del compenso destinato



ai rappresentanti dei lavoratori che siedono nei Consigli di sorveglianza è devoluto al finanziamento delle attività della fondazione. È importante sottolineare che in Germania, il carattere partecipativo delle relazioni industriali si sostanzia non tanto e non solo nella rappresentanza dei lavoratori nei Consigli di Sorveglianza quanto e soprattutto nei diritti di codeterminazione conferiti al comitato aziendale (i cui membri sono formalmente eletti dai lavoratori, benché spesso in relazione con il sindacato stesso, nelle imprese con almeno 5 dipendenti) su alcuni temi. Il riferimento giuridico in questo caso è la Legge sull'ordinamento aziendale, *Betriebsverfassungsgesetz*, recentemente modificata dalla Legge per la modernizzazione dei comitati aziendali, *Betriebsrätemodernisierungsgesetz*. Oltre ad avere il diritto a ricevere informazioni e il diritto di consultazione, i comitati aziendali vantano il diritto di veto sulle questioni relative alla gestione del personale e quello di negoziare sulle questioni sociali (come, ad esempio, disciplina e operatività dello stabilimento, orari di lavoro, introduzione e utilizzo di dispositivi tecnici, salute e sicurezza, il lavoro da remoto) o su quelle relative ai cambiamenti aziendali. Su questi aspetti, il datore di lavoro è obbligato a giungere ad un accordo con il comitato aziendale. In caso di insuccesso, occorre rivolgersi ad un Comitato di conciliazione. Nell'esercizio delle loro funzioni, i membri del comitato aziendale sono autorizzati anche a consultare esperti e, durante il loro mandato, hanno diritto a un permesso retribuito di tre settimane per partecipare a corsi di formazione approvati dall'autorità pubblica competente a livello di Land. Interessante è inoltre notare che stando a quanto stabilito dalla legislazione tedesca, i membri del comitato aziendale sono tenuti a collaborare con il datore di lavoro con uno spirito di fiducia reciproca per il benessere dei lavoratori e dell'azienda. Allo stesso tempo, la legge ammette l'esistenza di una diversità/contrapposizione negli interessi di datori di lavoro e lavoratori, riconoscendo al sindacato un dovere specifico di tutela nei confronti di questi ultimi.

3.2. Il caso francese: tra partecipazione strategica e finanziaria

In Francia, la rappresentanza dei lavoratori nei Consigli di Amministrazione o di Sorveglianza ha riguardato, fino al 2013, le imprese statali e quelle recentemente privatizzate. Tuttavia, attraverso due provvedimenti del 2013 e del 2015, la rappresentanza dei lavoratori negli organi direttivi aziendali è stata estesa e resa obbligatoria per tutte le società di capitali (e più precisamente, per le c.d. società anonime) con almeno 5000 dipendenti in tutto il mondo o almeno 1000 dipendenti in Francia. In queste realtà, è previsto un rappresentante dei lavoratori nei Consigli di Amministrazione composti da massimo 8 membri; due rappresentanti dei lavoratori devono, invece, prendere parte agli organi direttivi composti da oltre 8 componenti. Questa regola riguarda sia le aziende dove è presente un solo organo direttivo (il Consiglio di Amministrazione), che le realtà che presentano organi distinti (in questi casi, i rappresentanti dei lavoratori sono membri dei Consigli di Sorveglianza). I rappresentanti dei lavoratori nei Consigli di Amministrazione o Sorveglianza sono scelti durante un'assemblea degli azionisti, previa consultazione con gli organi di rappresentanza dei lavoratori in azienda. In quell'occasione, la decisione può avvenire, alternativamente, mediante: elezione; nomina degli organi di rappresentanza dei lavoratori; nomina del sindacato che ha ricevuto più voti alle ultime elezioni del comitato aziendale (o dei due sindacati che hanno ricevuto più voti, nel caso si debbano scegliere due rappresentanti dei lavoratori); una combinazione delle tre suddette procedure oltre alla nomina da parte del Comitato Aziendale Europeo o, nei casi di Società Europee, da parte dell'organismo di rappresentanza dei lavoratori al loro interno.



Nelle imprese statali che occupano meno di 200 dipendenti, ai rappresentanti dei lavoratori sono riservati posti nel Consiglio di Amministrazione o Sorveglianza nella misura massima di un terzo di quelli presenti; nelle aziende con oltre 200 dipendenti, invece, i rappresentanti dei lavoratori devono obbligatoriamente costituire un terzo del totale dei componenti. Diverso è il caso delle aziende sussidiarie di imprese statali, dove i lavoratori non hanno diritto ad una rappresentanza negli organi direttivi se la dimensione aziendale non supera i 200 dipendenti; hanno, invece, diritto a tre poltrone nelle realtà che impiegano tra i 200 e i 1000 dipendenti, e a un terzo delle poltrone nell'ambito di imprese con oltre 1000 dipendenti. In tutti questi casi, i rappresentanti dei lavoratori sono eletti dalle maestranze in azienda sulla base di candidati individuati dai sindacati o da almeno il 10% dei rappresentanti dei lavoratori (sia delegati sindacali che membri del comitato aziendale) in azienda.

Le restanti imprese possono scegliere volontariamente se avere rappresentanti dei lavoratori negli organi direttivi, ma è raro che lo facciano. In questi casi, il numero dei rappresentanti dei lavoratori nei Consigli di Amministrazione o Sorveglianza è limitato a quattro (a cinque per le società quotate in borsa) e non può eccedere la misura di un terzo del totale dei componenti. In tutti i casi precedentemente menzionati, la carica di rappresentante dei lavoratori nei Consigli di Amministrazione o Sorveglianza non può essere associata ad ogni altro incarico elettivo, come quello di membro del comitato aziendale o di rappresentante sindacale¹. I rappresentanti dei lavoratori nei Consigli possono altresì rappresentare gli interessi specifici dei lavoratori azionisti. In particolare, è obbligatorio eleggere almeno un rappresentante dei dipendenti azionisti, nel caso in cui i lavoratori detengano almeno il 3% delle quote della società. Infine, la legge consente a due o quattro membri del comitato aziendale (a seconda del numero di manager impiegati) di partecipare alle riunioni degli organi direttivi. Laddove già esistano dipendenti membri degli organi direttivi, solo un rappresentante del comitato aziendale può partecipare alle riunioni. I membri del comitato aziendale non hanno gli stessi diritti degli altri membri degli organi direttivi: nello specifico, non possono votare. Tuttavia, ricevono le medesime informazioni degli altri componenti, possono proporre argomenti di discussione e hanno il diritto a ricevere risposte.

Diritti di informazione e consultazione su diverse questioni sono garantiti agli organi di rappresentanza dei lavoratori nei luoghi di lavoro, mentre il datore di lavoro ha il dovere di contrattare, nelle imprese in cui sono presenti sezioni sindacali, su una serie di temi quali: la retribuzione, l'orario di lavoro, la redistribuzione del valore aggiunto, le pari opportunità tra uomini e donne e in particolare le misure per ridurre le disparità salariali, e la qualità della vita lavorativa. Nelle aziende con più di 300 dipendenti e in quelle con almeno 1000 dipendenti in tutta Europa (di cui almeno 150 in Francia), vi è altresì obbligo di negoziazione sui piani di sviluppo di carriera e

¹È importante sottolineare che in Francia la rappresentanza dei lavoratori nelle imprese è particolarmente complessa, poiché avviene mediate tre figure con ruoli e responsabilità distinte: le sezioni sindacali (che accorpano i lavoratori iscritti al sindacato) o i delegati sindacali (scelti dal sindacato nelle imprese con almeno 50 dipendenti); i delegati dei lavoratori (scelto dalle maestranze nelle imprese con almeno 11 dipendenti) o il comitato aziendale (i cui membri sono eletti dai lavoratori nelle imprese con almeno 50 dipendenti); il comitato che si occupa di tematiche afferenti alla salute e sicurezza dei lavoratori. Dal 2018, nelle aziende private con almeno 11 dipendenti, tutte le funzioni degli organismi prima menzionati (quelle dei delegati dei lavoratori, del comitato aziendale e di quello sulla salute e sicurezza) sono accorpate in un unico organismo: il comitato economico e sociale. Inoltre, se c'è accordo con il sindacato, la rappresentanza dei lavoratori in azienda può essere svolta da un consiglio di fabbrica, che assumerà anche funzioni negoziali (che negli altri contesti sono attribuite ai delegati sindacali).



le prospettive occupazionali di lungo termine. Con riferimento alla partecipazione finanziaria, la Francia ha uno degli impianti più sviluppati in Europa. Le imprese con almeno 50 dipendenti sono tenute ad offrire ai dipendenti piani di profit-sharing. I principali canali di partecipazione finanziaria sono: il sistema di *intéressement* (co-interessamento, *gain sharing*), che ha per oggetto la partecipazione dei lavoratori ai risultati o performance delle imprese, e che può essere introdotto da qualsiasi impresa purché attraverso un accordo con le rappresentanze in aziende o alternativamente, in via unilaterale, se il contratto di settore disciplina il tema; il sistema di *participation (profit-sharing)*, obbligatorio per tutte le imprese con almeno 50 dipendenti e consistente in una forma di partecipazione finanziaria a effetti differiti (nella gran parte dei casi, è previsto l'impiego delle somme in forma azionaria, sia per il tramite dei cosiddetti "investitori istituzionali", ma anche mediante l'acquisto o la sottoscrizione di azioni della stessa società datrice); i piani di risparmio (*plans d'épargne d'entreprise*), che rappresentano una forma di risparmio collettivo facoltativo che consente ai dipendenti di costituire un portafoglio di titoli con un apporto aggiuntivo da parte dell'impresa (*abondement*), e l'azionariato, che si modella sul meccanismo delle *stock options* e quindi l'acquisto di un diritto di opzione sulle azioni della società ad un prezzo inferiore rispetto al valore di mercato. Infine, è opportuno sottolineare che la rappresentanza "organica" dei lavoratori in Francia si realizza anche mediante la partecipazione dei dipendenti-azionisti negli organi direttivi.

3.3. Il caso svedese: il canale sindacale di rappresentanza dei lavoratori nei Consigli direttivi e nelle negoziazioni

In Svezia - dove le funzioni esecutive e non esecutive competono ad uno stesso organo aziendale, quindi non si distingue tra Consigli di Sorveglianza e Consigli di Amministrazione - la partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa è particolarmente diffusa. Infatti, la legislazione svedese stabilisce che i dipendenti impiegati in imprese con oltre 25 lavoratori hanno il diritto di eleggere due membri nel Consiglio direttivo e uno stesso numero di supplenti (i rappresentanti dei lavoratori nel Consiglio diventano tre nel caso di imprese con oltre 1000 dipendenti). La rappresentanza dei lavoratori non può, in ogni caso, avere la maggioranza nel Consiglio. La decisione di nominare rappresentanti dei lavoratori nel Consiglio è presa dal sindacato col quale l'azienda ha un accordo collettivo. In mancanza di un sindacato firmatario di accordo aziendale o in mancanza di volontà del sindacato di scegliere rappresentanti al Consiglio, non si avrà rappresentanza dei lavoratori negli organi direttivi. Ma se c'è volontà sindacale, allora i rappresentanti dei lavoratori membri del Consiglio sono scelti dai sindacati locali, previo accordo tra di loro sulle persone da nominare.

Qualora l'accordo non venga raggiunto, si procede in via più formale: se un solo sindacato ha una rappresentatività di almeno l'80% in azienda, può allora nominare entrambi i membri nel Consiglio direttivo; se invece un sindacato da solo non raggiunge quella quota, i due sindacati più rappresentativi potranno nominare rispettivamente un membro nel Consiglio. Nella pratica, nella maggioranza dei casi, un rappresentante dei lavoratori è scelto dalla Confederazione dei sindacati che rappresenta le figure operaie, LO, e l'altro proviene da una delle due Confederazioni sindacali degli impiegati e professionisti, TCO e SACO. Questi rappresentanti dei lavoratori nei Consigli direttivi possono essere scelti con modalità diverse, come l'elezione durante le assemblee sindacali in azienda, la nomina da parte dei funzionari sindacali o il sondaggio tra



i lavoratori iscritti. Nella maggior parte delle questioni, i rappresentanti dei lavoratori nel Consiglio direttivo hanno gli stessi diritti degli azionisti dell'azienda. Tuttavia, i primi non possono prendere parte alle discussioni relative alla contrattazione collettiva o ad altre questioni, dove è evidente un conflitto di interessi tra azienda e sindacato. I rappresentanti dei lavoratori non hanno potere di veto e quindi non possono opporsi a decisioni votate a maggioranza contro la loro volontà. Come nel caso della Germania, anche in Svezia, i rappresentanti dei lavoratori nei Consigli ricevono una formazione specifica erogata dalle confederazioni sindacali.

Anche nel caso della Svezia, oltre alla partecipazione dei lavoratori negli organi societari, esistono diritti di negoziazione in capo alla rappresentanza dei lavoratori nei luoghi di lavoro (che in Svezia è esclusivamente di matrice sindacale). In particolare, stando alla legge sulla codeterminazione nei luoghi di lavoro del 1976, il datore di lavoro è obbligato ad avviare trattative (ma non a concludere accordi) su temi con impatti significativi sull'andamento occupazionale e sulle condizioni di lavoro (es. cambiamenti all'organizzazione del lavoro, modifiche nella composizione del personale, preparazione del budget annuale, cambiamenti strutturali e modifiche alle procedure di selezione e licenziamento del personale). Il datore di lavoro è altresì obbligato a negoziare col sindacato su temi che non considera avere impatti significativi, ma su cui è il sindacato stesso a richiedere la negoziazione.

Infine, è importante sottolineare come stando alla legge del 1987 sulla rappresentanza dei dipendenti nei Consigli di Amministrazione, i membri di questi organi direttivi debbano agire secondo l'interesse dell'azienda. Diversamente, la legge sulla codeterminazione nei luoghi di lavoro del 1976 intende preservare ed enfatizzare la diversità negli interessi tra le due parti negoziali. In merito alla codeterminazione, è importante sottolineare che nel caso della Svezia, nonché di altri paesi scandinavi, la legge si limita generalmente a fornire un quadro di riferimento, mentre è grazie alla contrattazione collettiva nazionale e successivamente aziendale che i sindacati riescono ad acquisire più poteri e diritti.

3.4. Considerazioni conclusive sulla partecipazione in Europa

Quello che emerge, complessivamente, dalla precedente panoramica e da uno sguardo più esteso a tutte le esperienze di partecipazione in Europa, è la varietà ed eterogeneità delle regole dei sistemi di rappresentanza dei lavoratori negli organi direttivi delle aziende. In Svezia, infatti, i rappresentanti dei lavoratori nei Consigli direttivi sono scelti dal sindacato; diversamente, in Germania, essi sono eletti dai lavoratori nelle imprese tra 500 e 2000 dipendenti, mentre nelle realtà di maggiori dimensioni, essi sono veri e propri funzionari sindacali; o ancora in Francia, i rappresentanti negli organi societari possono essere di derivazione sindacale, di nomina dei comitati aziendali o un insieme di queste opzioni. Inoltre, se nel caso della Germania, la legge interviene in misura significativa nel definire un quadro di regole dettagliato sulla partecipazione dei lavoratori nelle imprese, nei paesi scandinavi la legge si limita a fornire disposizioni generiche soprattutto con riferimento ai diritti di informazione, consultazione e negoziazione nei posti di lavoro, mentre è la contrattazione collettiva nazionale e aziendale ad ampliare i poteri dei rappresentanti sindacali nei posti di lavoro. Nella maggior parte dei paesi europei, la rappresentanza dei lavoratori nei Consigli di Amministrazione ha rilevanti legami con i membri dei comitati aziendali o, più in generale, con i rappresentanti dei lavoratori con funzioni negoziali in azienda. Fanno eccezione, però, la Germania, l'Olanda e qualche paese dell'Europa centro-



orientale. Infine, in quasi tutte le esperienze europee, i rappresentanti dei lavoratori costituiscono una minoranza rispetto al numero totale di membri negli organi direttivi.

Da ricerche condotte dall'istituto di ricerca del sindacato europeo, ETUI, emerge come nella maggior parte dei paesi europei, i rappresentanti dei lavoratori nei Consigli di Amministrazione riconoscano che l'assunzione di questo particolare incarico abbia contribuito al loro sviluppo professionale e personale. Benché generalmente in minoranza negli organi direttivi, i rappresentanti dei lavoratori affermano di non bocciare tendenzialmente le mozioni su cui non sono d'accordo, ma di proporre correzioni e miglioramenti per dimostrare la loro competenza di fronte agli altri membri del Consiglio. La partecipazione ai Consigli di Amministrazione sembra quindi acquisire una importante funzione di responsabilizzazione dei rappresentanti dei lavoratori. Generalmente, il loro ruolo risulta cruciale nel ricordare agli azionisti gli obiettivi di lungo termine dell'azienda e quindi nel sottolineare la rilevanza non soltanto di massimizzare le rendite ma anche di operare in maniera genuinamente sostenibile nel tempo. Per essere in grado di portare il loro contributo alle attività degli organi direttivi, i rappresentanti dei lavoratori sono solitamente tenuti a partecipare ad attività formative ad hoc organizzate dall'azienda o dalle organizzazioni sindacali, talvolta in collaborazione con enti esterni (come nel caso della Germania). Una delle criticità riportate dai rappresentanti dei lavoratori nei Consigli di Amministrazione riguarda la questione della riservatezza delle informazioni trasmesse dalla direzione aziendale e quindi il dovere di non comunicarle agli altri lavoratori.

Per evitare il rischio di fuoriuscita di informazioni da parte dei rappresentanti dei lavoratori, nonché l'abuso della riservatezza da parte manageriale, vengono solitamente cercate soluzioni che rafforzino il senso di responsabilità di entrambe le parti: la diffusione di alcune informazioni in maniera molto generica e vaga; la trasmissione di categorie specifiche di informazioni, previo consenso del management; l'intervento dei responsabili aziendali nel comunicare ai lavoratori alcune questioni di particolare delicatezza; ecc. L'obiettivo è quello di evitare che il mancato rispetto della riservatezza o il suo eccessivo utilizzo possano far vacillare il clima di fiducia necessario per il funzionamento degli organi direttivi.

4. Il ruolo della contrattazione collettiva per la partecipazione dei lavoratori in Italia

4.1. Alcuni dati e tendenze

Chiarito il quadro legislativo, passiamo al secondo "grado di formalizzazione" della partecipazione dei lavoratori nel nostro Paese, che, come abbiamo visto nel paragrafo 1 di questo documento, è costituito dalla contrattazione collettiva. La banca dati ADAPT sulla contrattazione collettiva raccoglie oltre 4.000 accordi collettivi (principalmente aziendali) sottoscritti dal 2004 al 2020 e costituisce quindi un osservatorio importante sul tema.

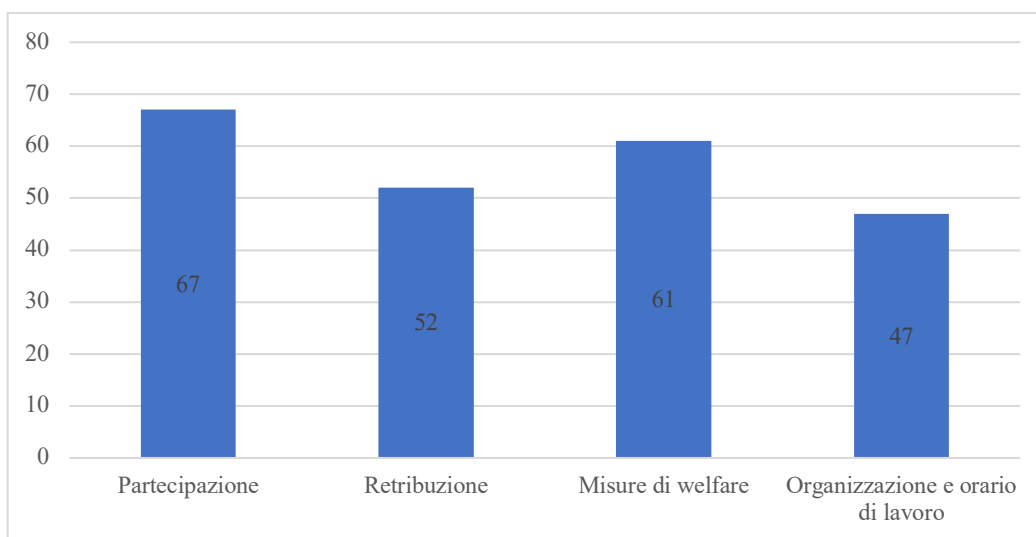
Sulla base dei contratti aziendali catalogati anno per anno nel database ADAPT, è riscontrabile come, dal punto di vista quantitativo, pratiche e istituti di partecipazione (ricomprendendo entro tale definizione le diverse forme – diretta o indiretta – e i diversi gradi di intensità – informazione, consultazione o codeterminazione – e ambiti decisionali – operativo, organizzativo o

strategico) siano tra le materie più contrattate a livello aziendale come dimostrano i dati relativi agli ultimi anni.

Guardando in particolare ai dati del 2018, si nota un picco delle pratiche di partecipazione, trinate dalla diffusa introduzione di commissioni od organismi paritetici, presenti nel 24% del totale dei contratti aziendali raccolti in banca dati.

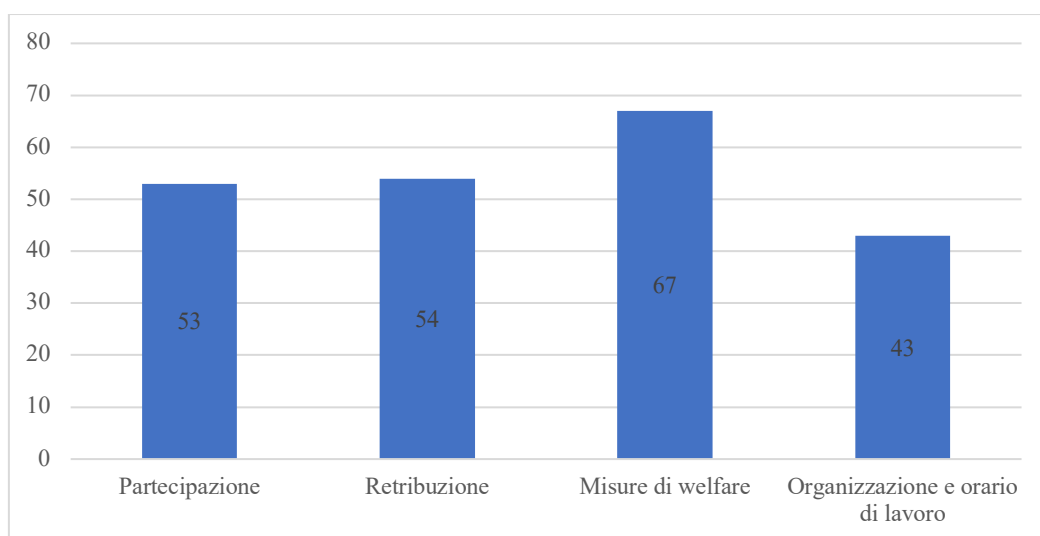
Considerando il campione complessivo di accordi aziendali sottoscritti nel 2018, le disposizioni in materia di partecipazione superano sul piano quantitativo quelle riferite alla fissazione di meccanismi retributivi aziendali (regolamentazione dei premi di risultato e di altri istituti con ricaduta economica sui lavoratori), nonché le disposizioni volte a introdurre misure di welfare aziendale e le misure relative all'organizzazione e all'orario di lavoro.

Grafico 1 – Principali tematiche trattate nei contratti collettivi aziendali stipulati nel 2018 presenti nella banca dati ADAPT (%)



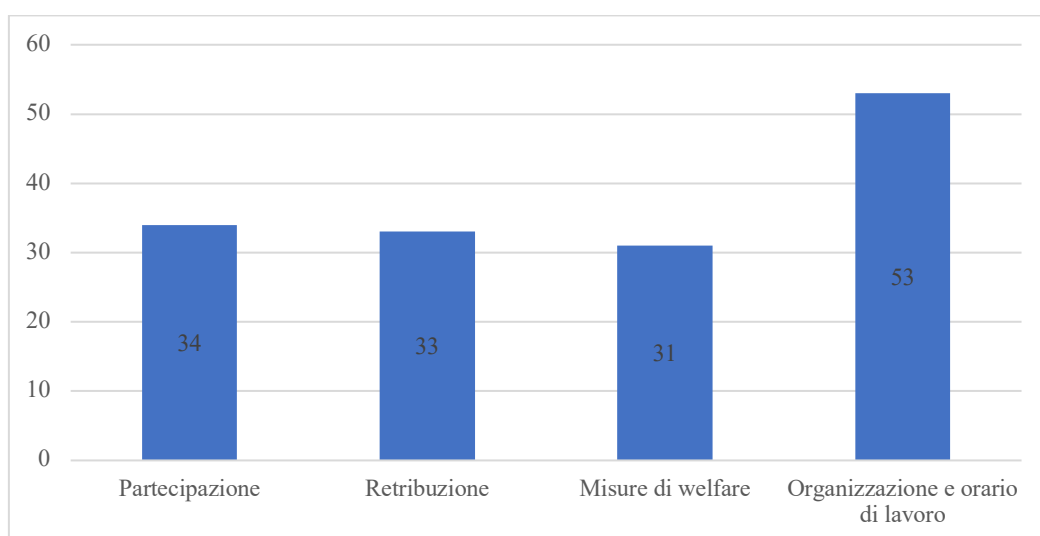
Valori meno alti ma comunque ampiamente sopra la media si constatano nel 2019, anno in cui emerge meno il ruolo degli organismi paritetici bilaterali (previsti nel 17% dei casi totali), ma in cui cominciano a farsi strada prime significative forme di partecipazione diretta dei lavoratori (4% dei casi totali).

Grafico 2 – Principali tematiche trattate nei contratti collettivi aziendali stipulati nel 2019 presenti nella banca dati ADAPT (%)



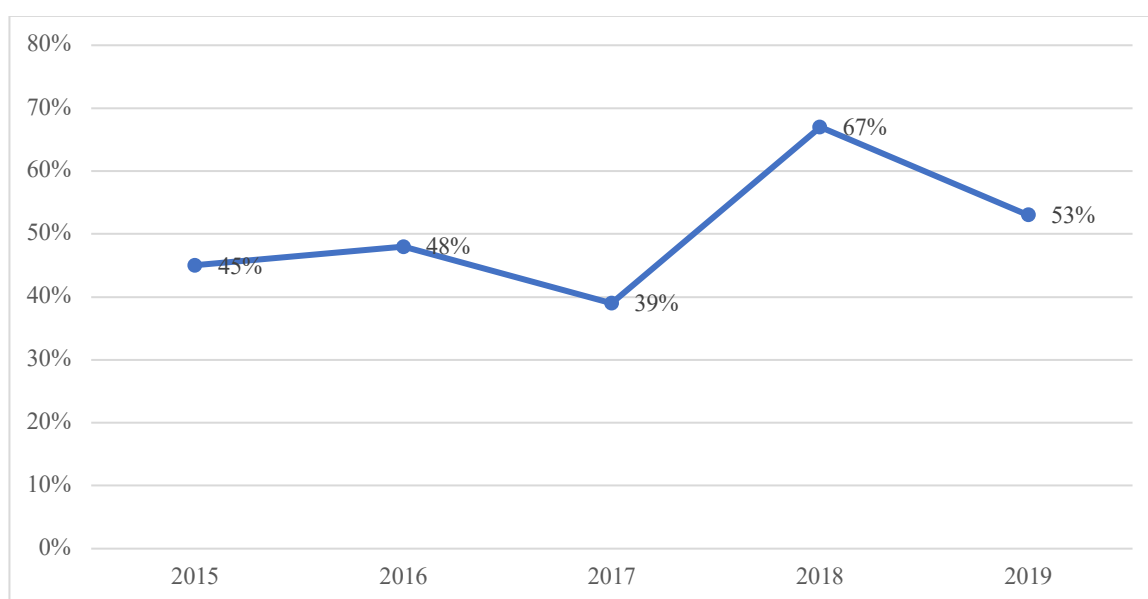
Un discorso a parte va invece operato in relazione al 2020, anno in cui appare più complesso delineare tendenze relative ai contenuti della contrattazione collettiva, alla luce dell'emergenza sanitaria, che ha posto in primo piano la necessità di introdurre a livello aziendale specifiche misure per limitare gli impatti sanitari e sociali della diffusione del virus, con particolare attenzione alla salute e sicurezza dei lavoratori e all'organizzazione del lavoro. Rimane comunque un 34% dei casi in cui le parti regolano forme di partecipazione dei lavoratori.

Grafico 3 - Principali tematiche trattate nei contratti collettivi aziendali stipulati nel 2020 presenti nella banca dati ADAPT (%)



In generale, se escludiamo (per le ragioni prima accennate) l'anno 2020 e guardiamo ai contratti sottoscritti dal 2015 al 2019, sembrerebbe delinearsi un trend generale di crescita, pur a fronte di qualche flessione in corrispondenza di alcune annualità, delle disposizioni contrattuali che introducono, con le diverse modalità e forme possibili, pratiche partecipative.

Grafico 4 – Percentuale di accordi aziendali presenti nella banca dati ADAPT che regolano la partecipazione (2015-2019)



Guardando, invece, ai diversi settori economici, emerge una notevole incidenza di pratiche partecipative nell'ambito della manifattura. Sotto questo aspetto appaiono decisivi il maggiore tasso di sindacalizzazione e la maggiore attività contrattuale, nonché la struttura organizzativa (grandi unità produttive, contratti di lavoro standard, ecc.) e le dimensioni aziendali.

Entrando, infine, nel merito delle soluzioni, sul piano contenutistico è possibile rintracciare alcune linee di tendenza:

- Procedure di informazione e consultazione su questioni strategiche od organizzative tendono a prevalere rispetto alla codeterminazione, con qualche eccezione in ambito organizzativo (si veda a seguire l'esempio di Findomestic).
- Le forme di partecipazione indiretta (tramite la rappresentanza sindacale) sono maggiormente utilizzate per le questioni di "alto livello" (strategiche od organizzative) mentre la partecipazione diretta dei lavoratori è più diffusa per le questioni operative (si veda a seguire l'esempio di Bofrost).
- Non mancano comunque casi di commistione, in cui ad esempio lavoratori esperti sono chiamati a intervenire su questioni operative (si veda l'esempio dei gruppi di lavoro di Findomestic), oppure rappresentanti sindacali sono coinvolti in specifici team di lavoro che si occupano di questioni operative (come sembrerebbe emergere dall'articolo 9bis introdot-



to dal rinnovo 2021 del CCNL per l'industria metalmeccanica).

- Inoltre, ci sono progetti in cui entrambe le forme (diretta e indiretta) di partecipazione sono coinvolte (si veda a seguire l'esempio di Rold).
- Lo strumento degli organismi bilaterali è sede privilegiata e maggiormente utilizzata per la partecipazione dei lavoratori. L'intento sarebbe quello di creare un «luogo» diverso rispetto al tavolo di confronto negoziale, non tanto con riferimento agli attori coinvolti (generalmente gli stessi che siedono ai tavoli di negoziazione), ma soprattutto per le funzioni attribuite (analitiche, propositive) e l'approccio al confronto (collaborativo e orientato alla risoluzione di questioni di interesse comune).
- La spinta alla partecipazione è giustificata principalmente in ragione delle sfide esterne (volubilità dei mercati, miglioramento continuo, ecc.) che affrontano le imprese e che per essere fronteggiate con successo richiedono tempi e logiche di confronto tra le parti diversi da quelli impiegati nella contrattazione collettiva (che favoriscano la proattività, l'anticipazione degli effetti delle trasformazioni sul piano organizzativo e sulla forza lavoro, la flessibilità decisionale e di azione, la conduzione di approfondimenti e studi, ecc.).
- Impegni ad attuare forme di partecipazione azionaria (che, come visto nella parte 2 del documento, tra le possibilità di partecipazione economico/finanziaria, è quella che potrebbe avere maggiori legami con una partecipazione alle decisioni strategiche) sono riscontrabili in pochissimi casi di contrattazione e in generale, la sua precisa strutturazione è definita al di fuori del contratto collettivo aziendale.

4.2. Casi aziendali

In questo scenario generale, si sono individuate alcune pratiche (già in parte richiamate sopra), che si ritengono particolarmente significative per mostrare le diverse modalità con cui la contrattazione collettiva aziendale può regolare la partecipazione dei lavoratori. La selezione delle pratiche, pur afferenti a settori diversi rispetto a quello elettrico, è stata operata tenendo in primaria considerazione il contesto in cui opera FLAEI-Cisl, caratterizzato prevalentemente da imprese medio-grandi, con sistemi di relazioni sindacali consolidati nel tempo.

Di seguito, l'elenco degli accordi selezionati:

- Accordo Luxottica del 21 giugno 2019 sottoscritto da Luxottica e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec Uil e le RSU
- Accordo Enav dell'11 agosto 2016 sottoscritto da Enav e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uilt e Ugl-Ta.
- Accordo Manfrotto del 26 aprile 2018 sottoscritto da Ditte Lino Manfrotto, Vitecgroup Italia e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil e le RSU
- Accordo Lamborghini del 6 luglio 2019 sottoscritto da Automobili Lamborghini e Fiom-Cgil, Fim-Cisl e le RSU
- Accordo Campari del 18 maggio 2018 sottoscritto da Davide Campari Milano, Campari Services e Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil
- Accordo Findomestic del 6 giugno 2017 sottoscritto da Findomestic Banca e Fabi, First-Cisl, Fisca-Cgil, Uilca e Unisin
- Accordo Bofrost del 13 aprile 2018 sottoscritto da Bofrost Italia, Overtel e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil e le RSA/RSU



- Accordo Rold del 29 novembre 2019 sottoscritto da Società Elettrotecnica Rold, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza Lodi e Fim-Cisl e le RSU.

4.2.1. Il caso Luxottica: consultazione in ambito strategico, funzioni analitiche e propositive su temi operativi e organizzativi e un piano di azionariato diffuso

Il primo contratto aziendale preso in considerazione, stipulato da Luxottica, permette di focalizzare l'attenzione su come possono essere organizzati meccanismi di consultazione in ambito strategico, attraverso l'introduzione di specifici comitati bilaterali, in cui i rappresentanti delle organizzazioni sindacali sono chiamati ad esprimere opinioni e proposte "in tempo utile" relativamente a scelte strategiche dell'azienda (in questo caso, in particolare, le complesse questioni riguardanti il processo di integrazione tra Essilor e Luxottica).

La predisposizione di un organo strategico di questo tipo non esaurisce i processi di partecipazione in azienda, dato che il contratto prevede anche organismi di partecipazione diretta e indiretta dei lavoratori su questioni organizzative e operative, sempre attraverso team di lavoro od organismi bilaterali. Completa l'assetto della partecipazione in Luxottica, anche un piano di azionariato diffuso a favore dei dipendenti.

Box 1: Luxottica

All'interno del contratto integrativo di Luxottica, assume un ruolo determinante la partecipazione dei lavoratori alla vita aziendale, che viene declinata in partecipazione di alto livello e partecipazione diretta e organizzativa. Per via del processo di fusione che sta avvenendo tra Luxottica ed Essilor, diretto a creare un modello di business verticalmente integrato che contenga sia la produzione delle montature che quella delle lenti oftalmiche, viene infatti ritenuta necessaria una condivisione con i lavoratori delle informazioni relative alla gestione aziendale.

Partecipazione di alto livello

Al centro della prima forma di partecipazione vi è il Comitato di partecipazione di alto livello, composto dai rappresentanti della direzione aziendale e da 3 rappresentanti delle organizzazioni sindacali di categoria. Le riunioni del Comitato sono convocate in caso di problematiche nel processo di integrazione dei sistemi Luxottica ed Essilor oppure su richiesta di una delle parti. I rappresentanti sindacali coinvolti potranno esprimere un parere non vincolante sui temi oggetto di confronto e sono tenuti alla riservatezza delle informazioni condivise. Ulteriori pilastri del sistema di partecipazione di alto livello sono il Comitato aziendale europeo del gruppo Luxottica, di cui si concorda la costituzione, al fine di estendere il processo di informazioni e consultazione a tutti i lavoratori europei del gruppo, e il piano di azionariato diffuso, la cui introduzione è pensata per offrire ai dipendenti la possibilità di acquistare in modo volontario e a condizioni agevolate azioni EssilorLuxottica, partecipando anche in qualità di azionisti e beneficiando in via diretta dei risultati ottenuti dal gruppo.



Partecipazione diretta e organizzativa

Le parti, ritenendo opportuno organizzare le relazioni industriali in modo sinergico, proattivo e moderno, predispongono l'attivazione di **gruppi di partecipazione ai processi organizzativi**, con compiti di analisi e formulazione di suggerimenti e proposte. In primo luogo, vengono introdotti **“team sperimentali per il miglioramento continuo di reparto”**, composti da un rappresentante della produzione, uno della qualità, da un tecnologo e da 3 operatori scelti direttamente dai lavoratori dei reparti interessati. Le parti auspicano una rotazione tra i lavoratori che parteciperanno ai team. Questi ultimi sono pensati come uno strumento snello, rapido e informale, con il compito di lavorare su tematiche di ordine pratico, proponendo alla direzione aziendale e alle RSU suggerimenti tecnici e organizzativi che possano innescare un miglioramento continuo tangibile all'interno dei singoli reparti. In secondo luogo, è previsto un **Comitato organizzazione e orario di lavoro**, composto da rappresentanti della direzione e dalle RSU indicate dalle strutture territoriali delle singole organizzazioni sindacali. Il ruolo del Comitato è quello di affrontare problematiche e necessità relative all'orario di lavoro, all'organizzazione del lavoro (inclusi anche gli impatti ergonomici dell'introduzione di nuove tecnologie) e ai premi di risultato di stabilimento. Il Comitato si riunisce normalmente con cadenza annuale, salvo casi di particolare urgenza, mentre ogni trimestre si svolgono incontri di verifica dell'andamento dei premi di stabilimento. I lavori delle riunioni del Comitato si concludono con la presentazione di proposte all'azienda, la quale si impegna a fornire il proprio riscontro nell'arco di una settimana o, nell'eventualità di problematiche particolarmente complesse, entro la riunione periodica successiva. Le attività del Comitato vengono precedute da uno **specifico percorso formativo** per tutti i componenti.

4.2.2. Il caso Enav: un organismo di consultazione strategica per accompagnare il processo di privatizzazione

Alcuni elementi presenti nel contratto di Luxottica si riscontrano nell'accordo di Enav. Anche in questo caso, infatti, seppure nell'ambito di un settore e di sistemi di relazioni sindacali differenti, l'azienda decide di investire su processi di partecipazione strategica, per accompagnare una profonda fase di cambiamento riguardante l'assetto aziendale.

In tale contesto, si tratta del processo di privatizzazione aziendale, che per le parti rappresenta un'occasione per innescare un meccanismo innovativo di coinvolgimento delle organizzazioni sindacali, attraverso l'istituzione dell'Organismo paritetico di garanzia, che dovrà essere consultato preventivamente e in tempi utili in merito alle linee strategiche deliberate dal Consiglio di Amministrazione.

Box 2: Enav

Nell'ambito di un più ampio piano di sviluppo di un **nuovo modello di relazioni industriali**, avviato con il protocollo del 21 aprile 2016, il successivo accordo dell'11 agosto 2016 regola l'istituzione dell'“**Organismo paritetico di garanzia**”, finalizzato a rafforzare l'interlocuzione tra azienda e rappresentanti dei lavoratori su specifiche **questioni strategiche**.

Organismo paritetico di garanzia

Il nuovo “Organismo paritetico di garanzia” è di natura paritetica, formato dai segretari nazionali delle organizzazioni sindacali confederali firmatarie dell'accordo o da loro delegati con responsabilità sindacali nell'azienda (in ogni caso, non più di un rappresentante per organizzazione) e dai vertici aziendali.

Quanto alle sue **funzioni**, come espressamente indicato dalle parti, è in questa sede che **i rappresentanti dei lavoratori** saranno consultati preventivamente e in via obbligatoria in merito **alle linee strategiche deliberate dal Consiglio di Amministrazione**, con particolare riferimento ad alcune tematiche, citate nell'accordo:

- principali progetti di investimento sul core business
- ristrutturazioni e/o modifiche di portata generale sull'organizzazione del lavoro
- innovazioni tecnologiche ed operative di particolare rilievo

Procedura e meccanismi di riscontro

Relativamente a questi processi, prima di implementare azioni concrete, l'azienda sarà tenuta a convocare preventivamente una seduta del nuovo organismo, per illustrare le tematiche oggetto dei lavori, lasciando poi la possibilità alle organizzazioni sindacali di formulare specifici pareri, valutazioni e indicazioni non vincolanti. Al termine dei lavori, che dovranno comunque svolgersi entro tempi rapidi, le parti potranno esporre la propria posizione attraverso una nota sintetica congiunta, che sarà trasmessa all'Amministratore Delegato di Enav. Quest'ultimo, una volta valutato il contenuto della nota e sentito il Cda dell'azienda, sarà tenuto a fornire un formale riscontro in tempi brevi, con la possibilità di convocare, se necessario, un nuovo incontro dell'Organismo per un supplemento di aggiornamento.

Doveri dei componenti

Oltre agli specifici meccanismi che rendono effettivo il ruolo del nuovo Organismo, nell'accordo sono indicati i doveri a cui si devono attenere i suoi componenti. I rappresentanti dei lavoratori sono infatti tenuti a mantenere l'assoluta riservatezza sulle informazioni privilegiate e sui dati price sensitive dei quali dovessero venire a conoscenza nel corso delle fasi di interlocuzione ed acconsentono all'obbligo di iscrizione nel registro insider della società.



4.2.3. Il caso Manfrotto: consultazione strategica e partecipazione progettuale all'innovazione organizzativa col coinvolgimento di esperti esterni

Anche l'accordo Manfrotto mostra in maniera chiara come all'interno di un contesto aziendale, la partecipazione possa articolarsi su diversi ambiti, intensità e forme. Soprattutto, emerge qui la declinazione della partecipazione come modalità di gestione e controllo di progetti di sviluppo aziendale, nell'ambito dei quali, peraltro, anche più strumenti partecipativi possono entrare in gioco. Nella sperimentazione sulla classificazione dei lavoratori, infatti, agiscono un organismo operativo trilaterale (composto anche da ricercatori esterni) e un gruppo bilaterale per il monitoraggio del progetto. Complessivamente, due aspetti appaiono di particolare interesse nella contrattazione di Manfrotto. Da una parte, la partecipazione di un rappresentante delle organizzazioni sindacali alla riunione del board decisionale del gruppo, che abilita processi di consultazione nell'individuazione delle principali linee strategiche dell'azienda per gli anni successivi. Dall'altra parte, come già accennato, riveste importanza il supporto diretto nelle attività partecipative da parte di alcuni esperti esterni, che possono accompagnare i rappresentanti dei lavoratori ad acquisire una reale consapevolezza delle tematiche trattate nei vari organismi.

Box 3: Manfrotto

Uno degli strumenti più rilevanti nell'ambito del sistema di contrattazione in Manfrotto è la partecipazione dei lavoratori, che si articola verticalmente dall'alto verso il basso mediante la **partecipazione strategica**, la **partecipazione organizzativa** e i **gruppi di lavoro** e **focalizzazione**.

La partecipazione strategica

La **partecipazione strategica** si esplica nel coinvolgimento di un rappresentante sindacale alla **riunione del Board divisionale** nell'ambito della quale è definito il futuro strategico del Gruppo per i tre anni successivi. Operativamente, ciò significa che un rappresentante delle organizzazioni sindacali firmatarie del contratto collettivo aziendale (o il suo sostituto) parteciperà alla riunione e potrà esprimere, su richiesta, un **parere non vincolante** sul Piano strategico, da far pervenire all'azienda, in forma scritta, entro 2 giorni dalla riunione. Corredati a questa facoltà vi sono particolari obblighi per il rappresentante. L'uso delle informazioni condivise sarà consentito ai soli fini della redazione del parere non vincolante e il rappresentante sarà tenuto a non divulgare pubblicamente notizie attinenti all'organizzazione e ai metodi di produzione dell'impresa, dovendo sottoscrivere sul punto uno specifico Patto di riservatezza.

La partecipazione organizzativa

La **partecipazione organizzativa** è invece incentrata sul tema della **formazione professionale**. Viene infatti istituito un **tavolo di sperimentazione**, per la sede di Feltre, formato da **rappresentanti dell'azienda**, **rappresentanti dei lavoratori** e **ricercatori specializzati in materia di diritto del lavoro e relazioni industriali**, che si occupi innanzitutto della definizione delle competenze necessarie ai lavoratori che siano funzio-



nali alla valorizzazione del lavoro 4.0. Sulla base delle competenze così definite, il tavolo di lavoro definirà una nuova classificazione dei ruoli operanti in fabbrica e introdurrà un nuovo sistema di valutazione del personale e di certificazione delle competenze acquisite, attraverso l'istituzione di un Passaporto della professionalità.

Per poter verificare in maniera condivisa lo stato di avanzamento di queste azioni e proporre eventuali nuove sperimentazioni, un **gruppo di monitoraggio** composto dai rappresentanti dell'azienda e da una delegazione della RSU dei due stabilimenti di Feltre e Cassola porterà avanti due specifici momenti di confronto annuali.

Fermo restando il focus sulla formazione professionale, nell'ambito della partecipazione organizzativa si segnala anche la **nomina di 4 referenti RSU** delle 2 sedi di Feltre e Cassola, che potranno segnalare eventuali esigenze e proporre uno specifico incontro aziendale in materia di **"tutela della diversità"**.

I gruppi di lavoro e focalizzazione

L'accordo istituisce uno specifico **gruppo di lavoro e focalizzazione**, composto da rappresentanti dell'azienda e dagli RLS di ogni stabilimento, che si riunirà con cadenza semestrale, incentrato sulle materie relative ad **ambiente, salute e sicurezza, benessere lavorativo**. Il gruppo di lavoro si occuperà di diverse questioni che caratterizzano questa macro-area, che spaziano dalla verifica relativa agli eventi infortunistici alla potenziale presenza di malattie professionali in azienda.

Il percorso formativo-culturale per accompagnare la promozione della partecipazione

Un elemento centrale dell'accordo, al fine di accompagnare in maniera efficace il processo partecipativo negoziato dalle parti, consiste nella costituzione del **gruppo di lavoro trilaterale**, con anche il coinvolgimento di esperti e ricercatori esterni, incaricato di garantire il rigore scientifico e lo standard qualitativo del progetto.

4.2.4. Il caso Lamborghini: incentivi economici ai suggerimenti individuali e il potenziamento, anche attraverso la formazione, degli spazi bilaterali per l'analisi congiunta su moltissimi temi

Coniugare le diverse dimensioni della partecipazione significa anche operare, per via contrattuale, una precisa delimitazione degli spazi di confronto e azione e programmare in via anticipata le attività, in maniera tale che si tratti di occasioni effettive di approfondimento condiviso. La contrattazione in Lamborghini rappresenta un valido esempio in questo senso, oltre ad introdurre il tema fondamentale della formazione degli attori coinvolti per una maggiore effettività degli organismi di partecipazione.



Box 4: Lamborghini

La contrattazione in Lamborghini si caratterizza per un ampio capitolo relativo alla **regolamentazione del sistema di relazioni sindacali** in vigore all'interno dell'azienda, articolato su diversi organismi, finalizzati all'informazione o alla consultazione dei rappresentanti dei lavoratori, con l'apertura a forme di partecipazione diretta. Leggendo le varie disposizioni dell'accordo integrativo, che mirano a valorizzare diversi strumenti di **"partecipazione negoziata"** appare evidente, come viene peraltro sottolineato in premessa, l'influenza del modello di relazioni sindacali tedesco, dato che Lamborghini fa parte del gruppo Volkswagen. In ogni caso, ripercorrere i diversi punti della sezione "relazioni sindacali" è utile per capire come può essere organizzato un **modello di informazione e consultazione** strutturato su **organismi di natura differente** e con **incontri programmati con una precisa cadenza**.

Il sistema di informazione

Il **sistema di informazione** è strutturato su un **calendario annuale**, già introdotto con il contratto integrativo del 2015, e aggiornato negli anni con un ampliamento delle tematiche, in cui viene indicato in maniera precisa quali saranno gli argomenti che saranno trattati dall'azienda con le rappresentanze sindacali. Le informative saranno portate avanti nei mesi di febbraio, maggio, luglio e ottobre e potranno riguardare, a seconda dei casi, sia questioni di **ambito strategico** (piano industriale, piano di investimenti, situazione occupazionale, ecc.) sia tematiche di carattere **organizzativo** (tempi di lavoro, progetti con l'utilizzo di nuove tecnologie, consuntivo percorsi di crescita professionale, ecc.). Oltre a queste informative calendarizzate, vengono confermati gli **impegni periodici** che l'azienda porta avanti da diversi anni, anche in riferimento a esigenze contingenti, tra le **rappresentanze dei lavoratori** e alcune **figure di riferimento dell'azienda** (quali il Chief Executive Officer, il Chief Human Capital Officer o il medico competente), nonché le **informative semestrali di produzione**, convocate dalla direzione industriale.

Articolazione e funzioni delle Commissioni tecniche bilaterali

Nell'ottica di costituire un "dialogo attivo" coerente con quanto previsto nella "Carta dei rapporti di lavoro in seno al gruppo Volkswagen" viene poi regolamentato uno **strutturato sistema di commissioni tecniche bilaterali**, veri e propri **organismi di consultazione** in **ambito organizzativo e operativo**, ai quali partecipano rappresentanti della direzione aziendale e rappresentanti dei lavoratori.

Secondo i temi tecnici affrontati, il sistema è articolato nei seguenti organi, all'interno dei quali i partecipanti hanno compiti di analisi, monitoraggio e proposta di azioni.

- Commissione Tecnica Bilaterale Premio di risultato
- Commissione Tecnica Bilaterale Organizzazione del lavoro, Tempi e Metodi
- Commissione Tecnica Bilaterale Inquadramento e Formazione
- Commissione Tecnica Bilaterale Salute Sicurezza e Mobilità Sostenibile
- Commissione Tecnica Bilaterale Mensa



Osservando l'evoluzione della contrattazione integrativa in Lamborghini negli anni, è interessante notare come tale **sistema**, introdotto nel 2012, sia stato **progressivamente potenziato**, estendendone il **campo di applicazione tematico** e introducendo alcune **innovazioni sul piano tecnico**. Da una parte, infatti, è stata costituita la Commissione Mensa, che precedentemente era un gruppo di lavoro (sulla cui natura si approfondirà al punto successivo). Nella stessa ottica di estendere lo strumento, sono state aggiunte nuove tematiche che potrà affrontare la Commissione Tecnica "Salute e Sicurezza", dato che a partire dal 2019 i membri della Commissione potranno occuparsi anche dei temi connessi alla mobilità. Sul piano tecnico, invece, si nota come, al fine di rafforzare concretamente il ruolo delle commissioni, è stata introdotta la procedura di convocazione urgente, da utilizzare nel caso in cui non fossero programmati incontri periodici delle stesse.

Di particolare rilievo, inoltre, al fine di rafforzare le competenze tecniche dei rappresentanti dei lavoratori sui temi dei quali dovranno occuparsi, appare l'impegno dell'azienda a realizzare per i componenti delle commissioni, inclusi quelli nominati come sostituti, **corsi di formazione ad hoc** attinenti alle materie di competenza delle stesse.

I gruppi di lavoro tematici

Maggiormente informali sul piano della regolamentazione di base, ma con importanti funzioni sul piano organizzativo sono poi i **gruppi di lavoro paritetici**, con **funzioni informative, consultive, istruttorie e propositive**, dedicati all'analisi di specifiche tematiche, particolarmente "vicine" alle esigenze della popolazione lavorativa aziendale. Tra i tavoli tematici già istituiti nel contesto aziendale si segnalano ad esempio i gruppi di lavoro in materia di *flexible benefits*, *smart working* e previdenza integrativa che hanno portato alla preparazione di documenti utili per la fase di contrattazione, nonché alla realizzazione di campagne congiunte di comunicazione interna.

Lo spazio per la partecipazione diretta dei lavoratori: il Management delle idee

L'attività dei diversi comitati e gruppi di lavoro, caratterizzati dalla presenza di rappresentanti dei lavoratori (partecipazione indiretta) è accompagnata e integrata da uno **spazio di partecipazione diretta degli stessi lavoratori**, rappresentato dal sistema denominato "**Management delle idee**". Si tratta di un progetto nell'ambito del quale lavoratrici e lavoratori dell'azienda possono presentare proposte di innovazione e/o miglioramento. Tale strumento ha già portato fino a questo momento alla premiazione di 300 dipendenti nell'arco del primo quadriennio di sperimentazione.

4.2.5. Il caso Campari: l'avvio negoziale di un piano di azionariato diffuso

Il caso Campari mostra come possa essere introdotto, all'interno di un contesto aziendale di grandi dimensioni, un piano di partecipazione finanziaria, attraverso la predisposizione di un piano di azionariato diffuso. Si tratta di un'opzione tradizionalmente poco battuta dalle aziende in Italia, alla luce delle complessità amministrative connesse a tale operazione. Elementi



che non mancano anche nel caso di Campari, come evidenziato dal lungo percorso avviato da azienda e organizzazioni sindacali e tuttora in atto. Tuttavia, la descrizione di una prassi di questo tipo permette già di cogliere le implicazioni in termini di partecipazione alla governance che l'attivazione di un piano di azionariato può generare.

Box 5: Campari

L'elemento di novità introdotto in Campari con un accordo del 2018, consiste nell'impegno, assunto dall'azienda, a garantire a tutta la popolazione lavorativa l'accesso all'azionariato.

Tale scelta nasceva dalla volontà delle parti di **incrementare** ulteriormente il **coinvolgimento dei lavoratori nella "vita" aziendale**, nell'ottica di favorire il diffondersi di un più profondo senso di appartenenza tra i lavoratori. Le parti segnalavano, all'interno dell'accordo, come questo aspetto rappresentasse un elemento fondamentale per accompagnare il processo di internazionalizzazione produttivo in atto.

La predisposizione del piano di azionariato diffuso: prime fasi

Sul piano operativo, con l'accordo del 2018 Campari si impegnò nella **predisposizione di un Piano di Azionariato Diffuso** che consentiva l'**acquisto dei titoli del gruppo a condizioni di favore per i dipendenti**. Il piano, tuttavia, non era di immediata realizzazione. Secondo quanto stabilito dall'accordo, veniva istituita una **commissione paritetica non negoziale**, incaricata di portare avanti un'**analisi di fattibilità**.

Sviluppi operativi

A **ottobre 2021**, il Coordinamento sindacale unitario del Gruppo Campari, dopo mesi di **analisi e confronto**, ha dato il via al **piano di partecipazione** azionaria per tutti i dipendenti. Dal 18 ottobre 2021 ha quindi inizio una campagna di adesione per i dipendenti, mentre il piano è operativo da gennaio 2022. È previsto anche un meccanismo in base al quale è garantita un'azione gratuita aggiuntiva per ogni due azioni acquistate e possedute da parte di ogni dipendente che aderisce al Piano.

L'attivazione del piano rappresenta sicuramente un passo in avanti verso relazioni maggiormente partecipative, attraverso l'utilizzo di uno strumento tradizionalmente appannaggio delle categorie direttive. Si tratta peraltro di una **modalità di coinvolgimento dei lavoratori** che va **oltre alla partecipazione finanziaria**, dato che i lavoratori acquisiscono **specifici diritti di informazione** e **spazi decisionali**. Gli azionisti Campari potranno partecipare all'Assemblea generale annuale e contribuire a prendere decisioni congiunte sul futuro della propria azienda.



4.2.6. Il caso Findomestic: un esempio di codeterminazione organizzativa

Dall'analisi di alcune pratiche di negoziazione decentrata, si nota come, nell'ambito di consolidati processi di relazioni sindacali, l'evoluzione negli anni delle forme partecipative possa arrivare a declinarsi, su specifici temi ben definiti dalle parti, verso prime forme di codeterminazione. Il caso di Findomestic spiega come può compiersi in maniera concreta questo processo, dato che la nuova Commissione paritetica per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, per l'innovazione dei processi produttivi e del welfare può prendere, all'unanimità, decisioni che gli organi direttivi dell'azienda saranno tenuti a rendere operative.

Box 6: Findomestic

Il 6 giugno 2017, **Findomestic** e le segreterie degli organi di coordinamento delle RSA Fabi, First-Cisl, Fisca-Cgil, Uilca e Unisin hanno sottoscritto uno specifico accordo aziendale per la costituzione della **Commissione paritetica per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, per l'innovazione dei processi produttivi e del welfare**.

Il percorso di sviluppo della nuova commissione

L'istituzione della nuova commissione giunge al termine di un lungo **percorso di consolidamento di un modello di relazioni sindacali partecipativo**, avviato nel 2011 con la costituzione di una Commissione paritetica per l'analisi e la valutazione congiunta della materia delle pari opportunità, finalizzata a una programmazione condivisa di azioni positive sulla materia, ai sensi della legislazione vigente. A questo primo passaggio ha fatto seguito l'istituzione di una commissione incaricata di operare un approfondimento sulle richieste di part-time non accolte, nonché, nel 2015, di una Commissione paritetica a cui è stato affidato lo studio di proposte sul tema dell'inquadramento del personale e dei percorsi professionali dei lavoratori impiegati nell'azienda. Con l'obiettivo di affidare ad un unico organo, con funzioni maggiormente operative, i compiti delle precedenti commissioni, con lo specifico accordo del **2017** è stata così istituita la **Commissione paritetica per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, per l'innovazione dei processi produttivi e del welfare**. Tale commissione, in considerazione delle importanti novità relative all'organizzazione del lavoro introdotte nell'azienda (forme di lavoro agile/nuovi schemi orari/sistema di welfare aziendale) si occuperà anche di individuare soluzioni relative alle forme flessibili di lavoro nonché al sistema di welfare aziendale.

Svolgimento delle attività

La commissione è composta da un numero massimo di 5 membri nominati dalle organizzazioni sindacali, in nome e per conto dei lavoratori, oltre ai relativi supplenti e 5 membri nominati dall'azienda, oltre ai relativi supplenti. Le **riunioni** sono convocate, di norma a **cadenza bimestrale**, dall'Unità Organizzativa Relazioni Sindacali dell'azienda e nel regolamento sono indicate le giornate e gli orari "preferibili" di svolgimento, al fine di favorire la partecipazione anche dei colleghi fuori-sede/in part-time. Il Presidente della Commissione, che ne coordina le attività, sarà in ogni caso tenuto a convocare la



riunione qualora giunga una **richiesta** in tal senso da parte di almeno 3 componenti di parte sindacale e/o 3 di parte aziendale.

Tra le **iniziative** possibili che la Commissione può assumere vi sono **incontri e sessioni informative periodiche**, appositi **confronti tecnici**, nonché la **predisposizione di rapporti e relazioni**. Le attività possono svolgersi inoltre attraverso la formazione di **gruppi di lavoro ad hoc**, ai quali vengono attribuiti compiti specifici, le cui proposte devono poi ottenere l'approvazione della commissione. Di particolare rilievo è il fatto che ai gruppi di lavoro possano partecipare, su invito della Commissione, anche alcuni **esperti di settore**.

Tematiche trattate e risvolti operativi

Come anticipato, la Commissione nasce dalla fusione di alcuni precedenti organismi, con l'aggiunta di nuove tematiche oggetti di discussione e l'assegnazione di compiti operativi che arrivano a delineare, su specifici argomenti, un vero e proprio potere di codeterminazione. Sul piano contenutistico, le **aree tematiche di approfondimento** sono essenzialmente 5.

In primo luogo, il tema del **lavoro agile** entra in maniera importante nel processo decisionale della commissione, dato che la stessa può definire alcuni aspetti operativi (unità organizzative interessate, schemi orari, totale dei lavoratori interessati, criteri di accesso, format degli accordi individuali) relativi all'implementazione di tale modalità di lavoro, anche in deroga rispetto a quanto previsto dall'accordo quadro sottoscritto dalle parti in materia. Rientrano poi, all'interno della nuova commissione, i temi delle **pari opportunità**, del **lavoro a tempo parziale** e degli **inquadramenti dei profili professionali** già oggetto degli organismi precedentemente in vigore. Infine, nell'ottica di individuare soluzioni e misure efficaci relative al c.d. **welfare aziendale**, la commissione potrà proporre soluzioni nel campo di tematiche quali la previdenza, l'assistenza e i servizi che favoriscano una maggiore conciliazione tra vita professionale e vita privata dei lavoratori, ponendo particolare attenzione all'esame schemi partecipativi di organizzazione del lavoro, anche al fine di dare attuazione a quei processi indicati dalla L. n. 208/2015, art. 1, cc. 182-190 per poter rientrare nelle condizioni previste per la concessione dei benefici fiscali. Sul piano operativo, invece, si osserva lo specifico **meccanismo** introdotto dalle parti per **rendere vincolanti le disposizioni adottate della Commissione**. Le **decisioni** relative ai temi assegnati, qualora siano adottate all'unanimità dai componenti, saranno **presentate agli organi direttivi dell'azienda**, che sarà **tenuta a renderle operative secondo le tempistiche decise dalla Commissione stessa** e riportate nel verbale di approvazione. Qualora intervengano specifiche problematiche che facciano slittare l'implementazione di quanto deciso, l'azienda sarà tenuta a convocare un incontro tra le parti firmatarie dell'accordo, al fine di individuare in maniera condivisa alcune possibili soluzioni.



4.2.7. Il caso Bofrost: procedure di negoziazione obbligate su questioni organizzative e spazi per la partecipazione diretta su temi operativi

Importanti pratiche aziendali di coinvolgimento dei lavoratori possono esplicitarsi anche favorendo la consultazione e negoziazione. Il caso di Bofrost (azienda del terziario) è un esempio di come, relativamente a questioni riguardanti l'organizzazione del lavoro, è possibile innescare procedure negoziali (non necessariamente da chiudersi con un accordo) in primis a livello di singola unità produttiva e successivamente, a livello nazionale. Inoltre, l'azienda ha avviato contestualmente anche meccanismi per la partecipazione diretta dei lavoratori su questioni operative.

Box 7: Bofrost

Il 13 aprile 2018, Bofrost Italia e Overtel hanno sottoscritto con le segreterie nazionali e territoriali di Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uilucs-Uil, assistite dalle RSA e RSU delle varie filiali e call center del gruppo lo specifico "testo unico contrattuale integrativo" per i lavoratori delle Società del gruppo Bofrost. L'accordo consolida e sviluppa l'articolato **modello di relazioni sindacali** già presente, basato su più livelli di confronto e con diverse sedi di discussione tra le parti. Di particolare interesse, nell'ambito complessivo dell'accordo, è l'ampio capitolo dedicato alla **partecipazione in ambito organizzativo e operativo**, prevedendo meccanismi di **partecipazione** sia **indiretta** che **diretta**.

Procedura di consultazione e negoziazione su questioni organizzative

Sotto il primo aspetto, al fine di coinvolgere formalmente i **rappresentanti dei lavoratori** nell'ambito del processo di **riorganizzazione del gruppo** in atto, le parti regolamentano una specifica **procedura di consultazione e negoziazione** con questi ultimi, strutturata in **due fasi**, da adottarsi nei casi in cui si renda necessario intervenire nell'organizzazione del lavoro a livello decentrato, attraverso l'introduzione di nuovi strumenti, metodologie e criteri di servizio alla clientela.

Nell'ambito della prima fase, da concludersi entro 15 giorni, sono previsti incontri tra azienda (attraverso l'area manager di riferimento) e RSA/RSU delle unità localmente interessate, unitamente alle organizzazioni sindacali territorialmente competenti. Questa prima fase potrà chiudersi con un verbale di accordo o di mancato accordo, da inviare alle rispettive organizzazioni sindacali nazionali e alla direzione aziendale. In caso di mancato accordo, entro 5 giorni si aprirà quindi la seconda fase, in cui la discussione si sposterà al livello nazionale, dato che l'azienda sarà tenuta a confrontarsi con le organizzazioni sindacali nazionali sui punti già trattati a livello decentrato. La durata della procedura, complessivamente, non potrà superare i 35 giorni.

Partecipazione diretta su questioni operative

In merito alle questioni operative, ampio spazio viene riservato anche al **coinvolgimento diretto** dei lavoratori. Sono infatti attivati degli specifici **Focus Team**, di natura tecni-



ca e strutturale, composti in maniera paritetica da **responsabili aziendali e lavoratori**. Questi gruppi di lavoro hanno la finalità di analizzare determinate tematiche e di portare avanti, attraverso confronti di natura analitico-progettuale (non negoziale), percorsi di **approfondimento, studio e proposta** relativi a specifici argomenti, riguardanti l'efficienza complessiva dell'azienda. Per guidare le attività dei team, saranno identificate specifiche linee di indirizzo per determinare oggetto, obiettivi e tempi di analisi dei progetti e delle proposte.

Sul piano procedurale, ogni *team* sarà tenuto a predisporre una **relazione annuale**, al fine di illustrare le attività svolte e i risultati raggiunti dalle parti. Lo stesso dovrà avvenire al termine di ogni progetto.

A conferma della piena operatività del nuovo sistema, viene stabilita la costituzione di un primo *Focus team*, che si occupi dell'ottimizzazione dei processi aziendali, nonché delle principali tematiche legate alla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti.

4.2.8. Il caso Rold: la progettazione congiunta di un piano di innovazione con implicazioni per la partecipazione economica dei lavoratori

Un esempio di come diversi aspetti delle relazioni industriali (formazione, retribuzione, organizzazione del lavoro, ecc.) e diverse forme di partecipazione possono essere connesse all'interno di un unico piano di innovazione, è offerto dal caso Rold. Nell'azienda, un piano di innovazione tecnologica e organizzativa (attraverso azioni formative e pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori) è stato concordato con le rappresentanze sindacali e monitorato da una commissione bilaterale, che è stata altresì incaricata di proporre un indicatore del premio di risultato che fosse strettamente legato al progetto di innovazione stesso.

Box 8: Rold

In data 11 settembre 2019 l'azienda Elettrotecnica Rold ha sottoscritto con le RSU uno specifico accordo volto alla costituzione di una **Commissione Paritetica**, composta da rappresentanti aziendali e dei lavoratori. Tale Commissione, tra le varie attività portate avanti, ha elaborato il 30 ottobre 2019 uno specifico **Piano di innovazione**, che oltre a prevedere la digitalizzazione di alcune linee produttive, ha dato avvio a processi di formazione e di partecipazione diretta dei lavoratori.

Il piano di innovazione

Il **piano di innovazione** si sviluppa essenzialmente su **4 parti**:

1. In primo luogo, è contenuta una **disamina del contesto di partenza** del piano di innovazione, dove si fa riferimento al percorso di trasformazione in atto nell'azienda, con un forte investimento verso nuove soluzioni tecnologiche e digitali, e la conseguente necessità di accompagnare tale processo con un **percorso di formazione, informazione e comunicazione**, al fine di **coinvolgere direttamente i dipendenti**. È infatti



introdotta, da un lato, una precisa strategia formativa per i lavoratori, caratterizzata da percorsi di formazione specialistica, nonché di formazione legata alle *soft skills*. Dall'altro lato, per rafforzare la partecipazione dei lavoratori intorno ai temi oggetto del piano di innovazione, è prevista la **progettazione di seminari, workshop e focus group** per la condivisione con tutti i lavoratori degli step di sviluppo del progetto, nonché l'istituzione di un **sistema di suggerimenti**, attraverso il quale i lavoratori possono contribuire direttamente a segnalare le principali problematiche legate al processo produttivo della propria linea di produzione.

2. Inoltre, nella seconda parte del piano, le parti concordano sulla **strutturazione graduale di indicatori di performance**, che possano dare un riscontro certo e immediato dei processi organizzativi e produttivi. A tale fine, è stata sviluppata una piattaforma software, collegata al gestionale aziendale e alle linee di produzione, che fornisce in tempo reale tutti i dettagli necessari a favorire la corretta interpretazione dei dati raccolti durante i processi produttivi e sviluppare progetti organizzativi di miglioramento continuo.

3. Il baricentro del processo partecipativo è poi rappresentato dalla **Commissione Paritetica**, prima menzionata, la quale si incontrerà, di norma, **trimestralmente**, fatta salva la possibilità di convocare incontri straordinari in caso di necessità. Al fine di contribuire al miglioramento dell'organizzazione, alla Commissione sono assegnati specifici compiti. In primo luogo, la Commissione ha un importante **ruolo propositivo**, dato che i suoi componenti potranno proporre misure volte ad ottimizzare i processi produttivi, modernizzare i percorsi formativi e a migliorare il clima aziendale, nonché individuare e proporre indicatori *ad hoc* utili alla istituzione di un premio di risultato. In secondo luogo, sono assegnate alla commissione funzioni di **monitoraggio dei progetti in corso** nell'ambito del piano di innovazione, oltre che, nello specifico, **degli scostamenti degli indicatori stabiliti per il premio di risultato**. Infine, di particolare rilievo è il **ruolo di coordinamento** che la Commissione riveste nell'ambito dei nuovi processi di coinvolgimento dei lavoratori introdotti col piano di innovazione, dato che la Commissione Paritetica monitorerà i sistemi di suggerimento dei lavoratori e parteciperà allo sviluppo delle campagne di comunicazione sugli scopi e la definizione dei programmi annuali di innovazione (workshop, focus, seminari interattivi).

4. La **parte finale** del piano di innovazione è dedicata ai **risultati attesi in termini di miglioramento e innovazione**. Da questo punto di vista, da un lato le parti individuano **specifici obiettivi sul piano produttivo**, dato che il piano risulta finalizzato ad aumentare la qualità e la capacità produttiva dell'azienda. Dall'altro lato, nel progetto appare centrale la questione della **valorizzazione delle risorse umane**, dato che viene espressamente menzionato l'obiettivo di sviluppare lo spirito di squadra dei dipendenti e favorire una maggiore collaborazione paritetica tra direzione aziendale e lavoratori.

Dopo nemmeno un mese dall'approvazione del piano di innovazione, il 29 novembre 2019, le parti si incontrano di nuovo e firmano un **accordo aziendale sul premio di risultato**, per il triennio 2020-2022. Nell'accordo, proprio come previsto dal piano di innovazione, è introdotto uno **specifico indicatore di innovazione**, che incide per il 30% sul valore totale del premio e che sarà collegato per ogni annualità ad un progetto innovativo legato allo sviluppo tecnologico e digitale dell'azienda. L'indicatore sarà ag-



giornato annualmente, in accordo con quanto stabilito dal piano di innovazione della Commissione Paritetica. Nel primo anno di vigenza del premio di risultato, l'indicatore è connesso al collegamento di almeno 20 linee produttive al sistema di digitalizzazione Industry 4.0 di Rold.

5. Proposte per il settore elettrico

Alla luce di quanto emerso nell'analisi delle buone pratiche italiane, si vogliono ora presentare alcune proposte che potrebbero fungere da traccia per l'impostazione della strategia contrattuale per un'impresa partecipativa di FLAEI-Cisl. Si tratta di ipotesi che tengono conto, innanzitutto, del quadro normativo legale europeo e nazionale in materia di partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa, al fine di individuare soluzioni attivabili dalle parti per via negoziale, senza necessità di modifiche (come si è visto, spesso annunciate, ma raramente approvate) alla cornice legislativa. Inoltre, si presterà particolare attenzione alle dinamiche reali del sistema di contrattazione collettiva nel nostro Paese, tenendo in primaria considerazione due aspetti. Da un lato, il modello di relazioni industriali del settore elettrico, sviluppato dalle parti sociali sia a livello nazionale che nelle principali aziende e che ha mostrato, nel corso degli anni, di saper regolamentare diversi istituti ed esperienze di partecipazione. Dall'altro lato, sulla scia dell'analisi contenuta nel capitolo 4, si cercheranno di ancorare le proposte ai principali elementi presenti nelle buone pratiche aziendali portate avanti anche in altri settori economici: questo, al fine di proporre azioni e sperimentazioni concretamente e velocemente realizzabili. Del resto, le grandi trasformazioni tecnologiche e digitali che stanno interessando il mercato del lavoro incoraggiano senza equivoci la partecipazione dei lavoratori *alle* e *nelle* aziende. Ce lo ha recentemente ricordato una Risoluzione del Parlamento europeo (16 dicembre 2021)², in cui è stato sottolineato il ruolo chiave del punto di vista dei lavoratori per promuovere processi inclusivi e sostenibili di transizione e riorganizzazione aziendale, a fronte delle trasformazioni digitali e ambientali in atto. Spostandosi a livello nazionale, sono le stesse sfide organizzative e tecnologiche imposte nelle aziende del settore, a porre la FLAEI-Cisl in prima linea nel porre il metodo della partecipazione al centro della strategia contrattuale, nel solco della storia, la cultura e il coraggio progettuale che caratterizzano tradizionalmente tanto la Cisl, quanto la stessa federazione. Un impulso progettuale ribadito, da ultimo, con la promozione dello Statuto della Persona, sottoscritto con Enel e le altre organizzazioni sindacali di settore il 29 marzo 2022, che vede tra i punti fondanti del nuovo modello di relazioni sindacali, teso a progettare un futuro del lavoro sfidante e sostenibile, proprio la partecipazione dei lavoratori, nella sua dimensione individuale e collettiva. Una necessità, quella della partecipazione dei lavoratori, resa ancor più impellente dallo stanziamento delle risorse ingenti del PNRR per la transizione digitale ed ecologica delle imprese italiane. Sollecitando gli investimenti e i processi di riconversione aziendali, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza rende non più rimandabile un salto di qualità delle relazioni industriali in una direzione maggiormente partecipativa, pena l'esclusione dei lavoratori e delle loro necessità dai percorsi di evoluzione e sviluppo. Al fine di rendere questo impegno nella gestione delle trasformazioni un percorso concreto, effettivo e duraturo, si immagina un

² Risoluzione del Parlamento europeo del 16 dicembre 2021 sulla democrazia sul luogo di lavoro: quadro europeo per i diritti di partecipazione dei lavoratori e revisione della direttiva sui comitati aziendali europei.



impianto della partecipazione, originato per via contrattuale, che si muova e strutturi lungo tre direttrici ordinate:

1. Fase preliminare di informazione e consultazione, analisi e studio congiunto dei cambiamenti in atto, finalizzata a rendere il sindacato partecipe dei processi strategici e organizzativi programmati, con tempi e modalità ben definiti per garantire un ruolo effettivo dei rappresentanti dei lavoratori;
2. Fase centrale di individuazione delle priorità tematiche e definizione congiunta delle misure di adattamento necessarie, per far sì che la partecipazione non si traduca in semplici impegni programmatici, ma sia mirata ad individuare soluzioni concrete e condivise sulle tematiche che maggiormente impattano i lavoratori del settore;
3. Fase finale di monitoraggio, aggiornamento e verifica degli esiti dei singoli processi, a livello nazionale e aziendale, al fine di garantire un controllo continuo delle iniziative in atto e supportare la pianificazione delle misure future.

Ognuna delle fasi indicate si caratterizza per una serie di istituti e meccanismi che ne consentono la realizzazione. Per la Fase 1, si individuano:

- **Consultazione obbligatoria su questioni strategiche**

La prima proposta è incentrata sulla valorizzazione dei meccanismi obbligatori di informazione e consultazione relativi alle scelte strategiche di impresa e ai relativi riflessi sull'organizzazione del lavoro, rendendo maggiormente pregnanti gli strumenti già presenti. Come dimostrano i casi Luxottica ed Enav, l'introduzione di processi partecipativi può infatti rappresentare un valore aggiunto per azienda e lavoratori, nell'ambito di profonde fasi di cambiamento strutturale.

Per rendere effettivi tali processi, fondamentale è la definizione delle tematiche che dovranno essere oggetto di confronto obbligatorio. Pertanto, potranno essere oggetto di preventiva consultazione con le organizzazioni sindacali a livello centrale:

- la situazione economica e finanziaria;
- i processi di riorganizzazione e ristrutturazione;
- le politiche di riconversione per favorire la transizione ecologica e digitale;
- i piani industriali e di sostenibilità;
- l'avvio di nuovi business, nuovi metodi di lavoro o processi produttivi;
- le scelte strategiche e di investimento;
- l'evoluzione probabile dell'attività, della produzione, delle vendite e dell'occupazione.

Importante sono altresì la definizione e il rispetto delle tempistiche, al fine di garantire momenti di confronto preventivo e in tempi utili con le organizzazioni sindacali. I momenti di confronto dovranno tenersi almeno due volte all'anno od ogni qualvolta ve ne sia necessità, anche previa richiesta di almeno una delle due parti. Le procedure dovranno svolgersi con adeguato anticipo rispetto alla definitiva approvazione delle proposte, garantendo alle rappresentanze sindacali la possibilità di redigere un parere scritto, verbalizzabile, sulle specifiche iniziative presentate. Si tratterà di una posizione non vincolante, sul quale tuttavia l'azienda sarà tenuta a fornire un riscontro, sempre in via scritta, da comunicare in apposita riunione, durante la quale saranno chiariti al sindacato i punti accolti, quelli rifiutati e le modifiche alla proposta sindacale, con le relative motivazioni. In questo processo, i rappresentanti sindacali si impegnano a fornire il loro



parere in tempi stretti, anche accettando meccanismi di silenzio-assenso, per non rallentare l'assunzione delle decisioni e a mantenere la riservatezza sulle questioni più sensibili; mentre l'azienda si impegna a coinvolgere il sindacato in anticipo e certamente prima che le informazioni arrivino al mercato o ai media, mettendo i rappresentanti sindacali nelle condizioni di giungere preparati ai momenti di consultazione, anche inviando in anticipo eventuale materiale rilevante. La possibilità per il sindacato di esprimere la propria posizione deve essere prevista all'interno di procedure rigorosamente delimitate nelle clausole contrattuali. Da un'analisi complessiva della contrattazione collettiva in diversi settori, emerge infatti come i meccanismi di consultazione preventiva, se non vengono disciplinati in maniera chiara, precisa e condivisa (rispetto alle tematiche oggetto di discussione, alle tempistiche, agli strumenti di riscontro e alle sanzioni in caso di inadempimento), spesso rimangono inattuati all'interno dei contesti aziendali.

- **Partecipazione dei lavoratori negli organi societari**

L'obiettivo, in questo caso, a fronte delle esperienze internazionali descritte, è proporre alle aziende pubbliche, private e municipalizzate, oltre una certa soglia dimensionale, la partecipazione di una quota (inferiore alla metà) di componenti, eletti dai lavoratori sulla base di candidati presentati dai rappresentanti sindacali, nell'organo di amministrazione o di vigilanza. Oltre alla elezione dei rappresentanti dei lavoratori che siedono negli organi societari, occorre procedere all'elezione anche di un egual numero di supplenti, per garantire che la partecipazione organica dei lavoratori non sia penalizzata dall'assenza momentanea di qualche componente. I rappresentanti dei lavoratori (e i loro supplenti) che siedono negli organi societari ricevono formazione specifica organizzata dal sindacato, spesso in collaborazione con ricercatori/consulenti esterni. Il finanziamento di queste attività formative, potenzialmente sostenuto dai fondi interprofessionali, potrebbe beneficiare di parte del compenso aggiuntivo destinato ai rappresentanti dei lavoratori, che sono anche componenti degli organi societari. Nelle imprese a carattere pubblico, oltre alla partecipazione dei lavoratori, potrà essere prevista negli organi societari anche la presenza di stakeholder, quali rappresentanti degli utenti e cittadini.

Per le Fasi 2 e 3, si individuano i seguenti possibili strumenti:

- **Consultazione (e possibile contrattazione) sull'introduzione di nuove tecnologie**

Si propone di istituire uno specifico organismo bilaterale di livello centrale e/o territoriale, a composizione anche tecnica, per l'esame congiunto delle conseguenze della introduzione di nuove tecnologie, prima che queste vengano adottate. L'esempio in questo caso proviene dall'esperienza in Rold, che mostra bene come sia possibile per il sindacato seguire e accompagnare il processo di inserimento di nuove tecnologie, agendo per tempo e intervenendo, in maniera integrata e secondo una logica di sistema, su diverse aree tematiche, tutte impattate da una stessa innovazione tecnologica (organizzazione del lavoro, formazione, retribuzione, ecc.). Anche in questo caso, l'esame congiunto deve essere avviato con il dovuto anticipo rispetto alla prospettata introduzione di nuove tecnologie e può svolgersi con il supporto di esperti esterni (sia dipendenti interni dell'azienda che professionisti o consulenti esterni), per valutare il possibile impatto delle nuove tecnologie nelle diverse aree coinvolte rispetto a temi di rilevanza lavoristica, come la salute e sicurezza sul lavoro,



protezione dei dati personali, formazione professionale, livelli occupazionali, ecc. Al termine dell'esame congiunto, si prevede la redazione di una "proposta di piano di integrazione sostenibile della nuova tecnologia", articolato su alcune specifiche azioni quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- piani di formazione;
- soluzioni per la protezione e il trattamento dei dati;
- soluzioni per la prevenzione dei rischi per la salute e sicurezza;
- individuazione di meccanismi di mobilità professionale interna ed esterna (se necessario);
- pratiche di partecipazione diretta all'organizzazione del lavoro;
- piani per la parità di genere;
- ecc.

La proposta sarà presentata a tutta la compagine aziendale e discussa nei mesi successivi, così da orientare le delibere dei vertici aziendali e auspicabilmente arrivare a un piano definitivo da sottoscrivere con apposito contratto collettivo nelle sedi direttamente coinvolte dall'introduzione delle nuove tecnologie.

L'organismo bilaterale si occuperà di coordinare l'implementazione del piano, raccordandosi alle funzioni aziendali o agli altri meccanismi bilaterali eventualmente coinvolti (si veda sotto nel documento), monitorandone lo sviluppo nel tempo, anche con l'eventuale supporto di esperti esterni. Il caso Manfrotto, da questo punto di vista, evidenzia la rilevanza del sostegno di professionisti anche esterni alla realtà aziendale, per supportare manager e rappresentanti dei lavoratori nell'acquisizione di una reale consapevolezza delle tematiche trattate.

Nel caso in cui gli organismi bilaterali aziendali siano costituiti in singole articolazioni territoriali o unità produttive, può essere costituito a livello nazionale un organismo di coordinamento, che tenga traccia dei diversi piani di introduzione delle nuove tecnologie per proporre migliorie e diffondere le buone pratiche, e che si occupi altresì direttamente delle innovazioni tecnologiche trasversali a più contesti.

• **Progettazione congiunta della formazione continua e professionale**

Si propone l'istituzione a livello centrale e/o territoriale di un organismo paritetico che si occupi della progettazione congiunta della formazione continua e professionale, valorizzando il modello già regolato dal CCNL del settore elettrico e traendo spunto da numerose esperienze attivate anche in altri settori.

Peraltro, come ben dimostra il caso Rold, la formazione dei lavoratori può rappresentare un tema fondamentale per la gestione sostenibile e inclusiva delle trasformazioni tecnologiche (nonché ambientali).

L'organismo in oggetto tratterà delle seguenti funzioni, in coordinamento con le direzioni aziendali competenti:

- rilevazione annuale dei fabbisogni formativi di azienda e lavoratori, anche in relazione a prospettive di cambiamenti tecnologici od organizzativi;



- costruzione congiunta e validazione dei piani formativi;
- individuazione di possibili linee di finanziamento;
- monitoraggio dei piani formativi in itinere;
- verifica annuale delle competenze acquisite e dei gap colmati;
- dialogo con scuole, università e ITS per il riconoscimento di crediti formativi e il prosieguo dei percorsi verso il titolo di studio, nonché per la progettazione di PCTO e tirocini curriculari;
- certificazione delle competenze in collaborazione con soggetti a questo autorizzati.

All'interno della componente sindacale di ogni organismo sarà individuato un referente per la formazione, che sarà quindi una figura obbligatoria e autonoma (non più posta in alternativa rispetto all'istituzione della commissione), incaricata di fare da tramite tra azienda e lavoratori sulle principali questioni riguardanti la formazione.

• **Progettazione congiunta su ambiente, salute e sicurezza**

Anche i temi dell'ambiente, salute e sicurezza sono strettamente connessi all'ingresso di nuove tecnologie (suscettibili di allentare la pressione fisica su certi lavoratori ma anche di acuire il rischio di subire effetti psico-sociali), oltre ad essere sempre più sotto i riflettori a causa delle continue notizie di infortuni anche mortali sul lavoro. E' questo un argomento molto noto alle rappresentanze sindacali di settore e già oggetto di accordi dedicati.

Si ritiene opportuno valorizzare la presenza a livello centrale e/o territoriale di un organismo bilaterale in materia di ambiente, salute e sicurezza, composto da membri indicati da sindacati e azienda, nonché dal RLSA, dal RSPP, dal medico competente e da eventuali altri esperti.

Tale organismo si occuperà con ampie deleghe delle seguenti funzioni:

- valutazione congiunta dei rischi connessi alla salute, sicurezza, ambiente, anche in relazione all'eventuale ingresso di nuove tecnologie;
- disposizione di indagini sull'ambiente di lavoro;
- predisposizione di piani di azione a tutela della salute, sicurezza e ambiente;
- monitoraggio dei dati relativi a malattie professionali, infortuni e quasi-infortuni;
- programmazione di azioni di informazione e sensibilizzazione della popolazione aziendale.

Al fine di garantire un coordinamento di tale processo a livello centrale, sarà istituito un organismo di coordinamento dei vari comitati bilaterali di singole articolazioni territoriali o siti, che si occupi di raccogliere i dati su tutto quanto svolto nelle singole aree per poi esporli in riunioni annuali alla presenza dei diversi referenti nelle singole unità, nonché portare avanti azioni trasversali a più aree e monitorare la normativa legale e contrattuale sul tema.

• **Referente sindacale e meccanismi retributivi premiali sull'organizzazione del lavoro e il miglioramento continuo**

Il caso di Rold ha ben mostrato come pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori possano essere funzionali al perseguimento di obiettivi di miglioramento tecnologico e orga-



nizzativo aziendali, oltre che valorizzare le competenze tecniche, cognitive e progettuali delle persone che lavorano.

Pertanto, si propone di individuare, in ogni azienda, la figura di un referente sindacale alla partecipazione organizzativa, deputato a proporre alla direzione aziendale:

- innovazioni organizzative e orarie;
- modifiche o innovazioni di processo e di prodotto;
- pratiche per la valorizzazione della partecipazione diretta dei lavoratori all'organizzazione del lavoro (come sistemi per la raccolta di suggerimenti individuali o collettivi, gruppi paritetici per il miglioramento continuo, ecc.).

Sulla scia dell'esperienza maturata in Lamborghini e nelle altre realtà italiane del gruppo Volkswagen, si propone altresì di definire un meccanismo retributivo premiale per i lavoratori, che sia strettamente connesso alle innovazioni e ai miglioramenti proposti e implementati a partire dagli istituti di partecipazione diretta dei lavoratori. Mettere in relazione la retribuzione variabile con processi e sviluppi davvero tangibili per i lavoratori e che i lavoratori stessi sono in grado di influenzare, risulta fondamentale non solo per accrescere il presunto tratto incentivante e motivazionale degli schemi retributivi legati alle performance, ma anche per alimentare e tenere costante nei lavoratori il loro impegno e contributo diretto nei processi di partecipazione diretta. Il tutto a beneficio dell'innovazione aziendale.

• **Nomina congiunta di Mobility Manager e Welfare Manager**

Si propone che vengano valorizzate le figure del Mobility e del Welfare Manager (che disporrebbe delle deleghe sui piani di welfare aziendale e sulla inclusione delle persone con disabilità), di espressione congiunta sindacale e aziendale, incaricate di analizzare i fabbisogni della popolazione lavorativa su mobilità sostenibile, welfare, conciliazione, pari opportunità e disabilità, nonché di proporre idonee soluzioni per far fronte alle diverse necessità. Fondamentale sarà il ruolo di tali referenti nella fase di progettazione e di monitoraggio delle singole iniziative, che saranno definite per via contrattuale per accedere ai relativi sgravi e incentivi. Le tematiche del welfare e delle pari opportunità, come evidenziato nel caso Findomestic, essendo particolarmente legate alle singole esigenze della popolazione aziendale, richiedono un particolare ruolo di mediazione da parte di figure di raccordo tra l'azienda e i lavoratori, che sappiano rappresentare le istanze di questi ultimi e proporre soluzioni concrete alle problematiche quotidiane.

Al fine di rendere effettivo ed esigibile l'intero impianto della partecipazione, fin qui delineato, si propone di accertarsi che vengano assicurate le seguenti condizioni:

1. Chiarezza e trasparenza

Occorre definire per via contrattuale procedure partecipative chiare e trasparenti nelle finalità da perseguire, attività da svolgere, tempi da rispettare, soggetti da coinvolgere e livelli/sedi ove incontrarsi.

2. Esigibilità

Occorre prevedere una commissione di garanzia nazionale composta da rappresentanti sindacali, aziendali e da una terza parte (scelta congiuntamente da azienda e sindacati, tra esperti di lavoro e relazioni industriali), che possa pronunciarsi su controversie interpretati-



ve in ordine al sistema di partecipazione nelle diverse aziende del settore e disporre misure correttive nei casi di violazione delle norme procedurali (es. indisponibilità per l'azienda di accedere a certe misure di flessibilità oraria, riduzione del monte ore di permessi sindacali retribuiti, ecc.).

3. Garanzia di risorse materiali e cognitive

Come si è evidenziato in diverse parti della ricerca, per garantire un reale coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori nei processi partecipativi, occorre garantire un'adeguata consapevolezza degli attori in campo sulle tematiche oggetto di confronto e di decisione. Pertanto, sarà necessario prevedere risorse materiali e cognitive che permettano al sindacato di svolgere le funzioni attribuite nelle procedure di partecipazione.

In questi termini, ci si riferisce ad esempio a:

- formazione congiunta su temi maggiormente rilevanti o sopraggiunti erogata da esperti, scelti a turno da sindacati e azienda, oppure congiuntamente;
- diritto per la rappresentanza sindacale di farsi assistere da consulenti/esperti nei processi partecipativi su varie tematiche, scelti congiuntamente dalle parti;
- dotazione adeguata di agibilità sindacali per partecipare alle diverse attività e coinvolgere i lavoratori per informarli sulle novità e sugli atti compiuti;
- instaurazione di coordinamenti sindacali delle istanze territoriali che possano partecipare anche alle procedure di livello centrale/nazionale;
- invio della documentazione specifica alla rappresentanza sindacale almeno due settimane prima dell'incontro con l'azienda per permettere una valutazione informata;
- nomina di supplenti per ogni componente degli organismi partecipativi così da assicurare la continuità delle procedure anche in assenza di qualche membro.

4. Finanziamenti

I processi partecipativi richiedono infine specifiche risorse economiche per sostenere le "spese della partecipazione" (formazione per le parti sociali, consulenza di esperti, ruolo dei commissari di garanzia, ecc.). A tal fine, appare necessaria la costituzione di fondi aziendali o territoriali o nazionali, finanziati dalle parti aderenti per garantire una sostenibilità economica dei processi implementati ai diversi livelli.