

Capitolo III

LA PARTECIPAZIONE ORGANIZZATIVA A CINQUE ANNI DAL PATTO DELLA FABBRICA: FOCUS SU METALMECCANICA E CHIMICA-FARMACEUTICA

Sommario: (A) *Premessa metodologica e principali risultanze.* – 1. Introduzione. – 2. Nota metodologica. – 3. Risultati della ricerca. – (B) *Analisi e focus di settore.* – 4. La contrattazione aziendale in materia di partecipazione dei lavoratori nel settore dell'industria metalmeccanica. – 5. La contrattazione aziendale in materia di partecipazione dei lavoratori nel settore dell'industria chimico-farmaceutica.

(A) PREMESSA METODOLOGICA E PRINCIPALI RISULTANZE

1. *Introduzione*

Il tema della partecipazione dei lavoratori riaffiora ciclicamente nel dibattito politico-sindacale italiano. Da ultimo, nel 2023, la Cisl ha presentato una proposta di iniziativa popolare *Per una governance di impresa partecipata dai lavoratori* e, più in generale, la materia è stata più volte rilanciata dagli attori della rappresentanza nell'ultimo decennio. Già il documento programmatico *Un moderno sistema di relazioni industriali*, sottoscritto da Cgil, Cisl e Uil il 14 gennaio 2016, inseriva la materia tra i principali contenuti verso cui orientare l'azione sindacale. Nella stessa direzione, e con maggior concretezza, l'accordo interconfederale tra Confindustria e Cgil, Cisl e Uil del 9 marzo 2018, meglio conosciuto come Patto della fabbrica, prevede tra i «contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva» proprio la partecipazione dei lavoratori, accanto alle materie del welfare contrattuale, della formazione, della sicurezza sul lavoro e del mercato del

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

Obiettivo di questa ricerca, a cinque anni dalla sottoscrizione del Patto della fabbrica, è quello di verificare se e cosa della auspicata partecipazione dei lavoratori – in specie quella funzionale alla organizzazione d'impresa, espressamente richiamata dall'accordo interconfederale – esista già nella realtà del nostro sistema di relazioni industriali.

2. Nota metodologica

La presente ricerca intende pertanto svilupparsi secondo un preciso metodo di analisi del materiale contrattuale in materia di partecipazione che prende le mosse dai seguenti presupposti: a) l'individuazione di uno specifico sistema nazionale di contrattazione collettiva; b) la scelta di uno o più settori merceologici attraverso lo studio dei contratti collettivi nazionali di categoria di riferimento; c) la selezione di un campione di contratti aziendali per ogni settore di riferimento così da consentire una coerenza giuridico-istituzionale nella comparazione tra i diversi casi analizzati. In questo ordine di idee, allora, si precisa che la ricerca sulla partecipazione dei lavoratori verrà condotta nell'ambito del già richiamato Patto della fabbrica dello scorso 9 marzo, che rappresenta, indubbiamente, il documento di maggiore interesse nel panorama del nostro sistema di relazioni industriali degli ultimi anni per rilevanza politico-sindacale e per numero di lavoratori potenzialmente coinvolti. Il sistema contrattuale di riferimento, conseguentemente, è quello di Confindustria, che, secondo i dati dell'archivio Cnel-Inps, si sviluppa attraverso 61 contratti collettivi

nazionali di settore, per una copertura di 245.997 aziende e un totale 5.658.488 lavoratori. Dei numerosi contratti collettivi sottoscritti da associazioni datoriali afferenti a questo sistema contrattuale, si è scelto di approfondire in particolare quelli dei settori della metalmeccanica e del chimico-farmaceutico con particolare riferimento al quinquennio 2018-2022. Tali settori sono stati scelti perché, oltre ad essere notoriamente tra i più avanzati in termini di relazioni industriali, occupano anche il maggior numero di lavoratori nell'industria italiana. Secondo i dati dell'archivio Cnel-Inps, i lavoratori coperti dalla contrattazione collettiva della grande industria metalmeccanica sono 1.584.560, mentre quelli impiegati nell'industria chimico-farmaceutica sono 215.950: numeri superiori a quelli di tutti gli altri settori dell'industria manifatturiera. In coerenza alla scelta di indagare gli esiti del Patto della fabbrica i settori in questione verranno studiati con esclusivo riferimento al CCNL dei dipendenti dalle aziende metalmeccaniche e della installazione di impianti sottoscritto da Federmeccanica e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm e al CCNL dei dipendenti dell'industria chimica e chimico-farmaceutica sottoscritto da Federchimica e Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec.

Per ciascun sistema contrattuale, sono analizzati tutti i rinnovi contratti a livello nazionale sottoscritti dal 2018 in avanti e un significativo numero di 333 accordi aziendali che affrontano il tema della partecipazione organizzativa (268 nel settore della metalmeccanica, 95 della chimica), estrapolati dalla banca dati *Fare Contrattazione* della Scuola di alta formazione di ADAPT, che raccoglie, per i due settori in questione, rispettivamente 500 e 143 contratti collettivi aziendali. Il campione di indagine così composito – per quanto non possa considerarsi rappresentativo a livello strettamente statistico, soprattutto per via della mancanza di un dato ufficiale sul numero di contratti collettivi aziendali sottoscritti in Italia nei due settori oggetto della nostra ricerca – consente in ogni caso di segnalare alcune significative linee di tendenza soprattutto con riferimento alle aree del Nord-Italia. E con ciò di superare la conoscenza episodica di alcune clausole di isolati

accordi aziendali, assicurando l'acquisizione di dati e tendenze attendibili sulla partecipazione dei lavoratori e sull'implementazione degli impegni assunti con l'accordo interconfederale del 2018.

3. Risultati della ricerca

All'esito dell'analisi del materiale contrattuale è possibile realizzare un bilancio sullo stato della partecipazione organizzativa nella grande industria italiana a cinque anni dall'introduzione del Patto della fabbrica. Un bilancio che, in termini sintetici, è chiaro-scuro, dato che, per un verso, segnala una consistente prassi contrattuale con ad oggetto regole e meccanismi di coinvolgimento dei lavoratori e che, per l'altro verso, registra un grado di incisività e di effettività piuttosto debole, almeno in termini strettamente giuridici e in assenza di puntuali indagini empiriche, sull'effettivo grado di implementazione di dette misure contrattuali. Non v'è dubbio che, rispetto a qualche decennio fa, esista un ben più ricco patrimonio di esperienze e prassi che lasciano intendere un (graduale) mutamento di atteggiamento da parte degli attori della rappresentanza, soprattutto a livello decentrato. Al contempo, però, la grande maggioranza dei casi di partecipazione dei lavoratori alla organizzazione dell'impresa si realizza in forme "deboli", con cui le parti si danno reciprocamente atto della necessità di "monitorare" e "valutare" l'andamento di alcuni elementi dell'organizzazione aziendale, senza che con ciò venga trasferito alcun potere deliberativo ai momenti e luoghi di confronto, che, usando le formulazioni letterali disposte dalle stesse parti sociali, conservano una «natura analitico-progettuale, e non negoziale» (in questi termini, per esempio, l'accordo Beretta 28 marzo 2018). Il coinvolgimento paritetico dei lavoratori non si perfeziona in una co-decisionalità ma è solo propedeutico a una fase successiva di negoziazioni «nell'ambito delle normali procedure di relazioni industriali» (Almaviva 27 maggio 2022) se non, addirittura, alle sole determinazioni datoriali con proposte condivise ma

da sottoporre al vaglio della direzione aziendale. Tuttalpiù, nei sistemi più avanzati, esistono dei «divieti di atti unilaterali» in capo alla parte datoriale, che si impegna a non usare il suo potere direttivo almeno «nelle more dell'esame e confronto in sede di un organismo congiunto» (Electrolux 23 aprile 2021). Pressoché inesistenti, inoltre, sono i meccanismi di raccordo tra le forme di partecipazione organizzative e quelle di partecipazione strategica, che, riferendosi alle scelte produttive e ai processi di innovazione, ben potrebbero integrarsi garantendo una qual certa effettività e incisività anche ai meri obblighi di consultazione sugli aspetti organizzativi. Anche i pochi casi di partecipazione di tipo co-decisionale sono codificati in modo indeterminato senza che, ad esempio, siano disposte chiaramente le procedure con cui si dovrebbe formare la volontà comune in seno ai diversi organismi e commissioni paritetiche. È oscuro, ad esempio, se ciascun componente membro della Commissione sia legittimato attivamente a livello individuale o se sussista un vincolo di appartenenza tra le posizioni espresse e la "parte" che si rappresenta, a seconda che il partecipante sia un membro della direzione aziendale o un lavoratore ordinario. Né sono chiare le modalità operative con cui si addiuvano alle deliberazioni (per voto maggioritario, unanimità, ecc.).

Dall'analisi del dato contrattuale emerge chiaramente che la partecipazione organizzativa, almeno nella prospettiva del diritto delle relazioni industriali, è un insieme di procedure, tempi e strumenti definiti sovente in modo generico, attraverso cui le rappresentanze sindacali (e non direttamente i lavoratori, salvo eccezioni molto rare) manifestano i propri convincimenti su diverse materie – tra cui prevalentemente i premi di risultato, la formazione e riqualificazione dei lavoratori, l'orario di lavoro e i sistemi di classificazione e inquadramento – senza con ciò limitare in qualche modo l'esercizio del potere datoriale di direzione dei lavoratori. In termini di diritto sindacale e diritto del lavoro, cioè, non si configurano certo diritti di veto o meccanismi di condizionalità. Al più, si può ritenere che dalle norme contrattuali esaminate derivi

soltanto un onere in capo al datore di lavoro di svolgere un confronto e un esame congiunto con la controparte sindacale sui temi concordati, nei tempi e nelle modalità definiti dagli accordi istitutivi delle forme di partecipazione. Rispetto a ciò, non v'è dubbio che un eventuale inadempimento datoriale – che andrebbe misurato non solo sull'*an* della consultazione ma anche sul *quomodo* come da consolidati orientamenti giurisprudenziale in materia di condotta antisindacale – potrebbe integrare la fattispecie dell'art. 28 Stat. lav., anche se, allo stato, non sono noti contenziosi giudiziari né, a ben vedere, episodi di conflittualità sindacale che abbiano ad oggetto la partecipazione organizzativa. In questo scenario, a ben vedere, il Patto della fabbrica non pare aver inciso più di tanto nelle prassi contrattuali di riferimento. E ciò lo si può sostenere non solo e non tanto perché il tasso di incidenza degli accordi in materia di partecipazione sul totale di accordi aziendali è rimasto piuttosto stabile dal 2018 in avanti, arretrando anzi durante le fasi più acute dell'emergenza pandemica da Covid-19, se si eccettua l'esperienza dei protocolli aziendali anti-contagio. Ma perché gli stessi contratti collettivi nazionali non hanno prodotto soluzioni particolarmente incisive e innovative di promozione della partecipazione organizzativa al livello aziendale, che, invero, ha sviluppato tendenze e linee di intervento in modo piuttosto autonomo, salvo alcune eccezioni (come l'interesse in materia di formazione professionale nel settore metalmeccanico, almeno in parte spiegato dalle innovazioni contenute negli ultimi rinnovi nazionali).

(B) ANALISI E FOCUS DI SETTORE

4. *La contrattazione aziendale in materia di partecipazione dei lavoratori nel settore dell'industria metalmeccanica*

Il sistema contrattuale della metalmeccanica è tra i primi ad aver regolato la partecipazione dei lavoratori, seppur con una

attenzione prevalente (se non esclusiva) a forme di coinvolgimento debole su temi strategici. A livello di contrattazione nazionale, sono stati previsti obblighi di informazione già a partire dalle tornate contrattuali degli anni Settanta e, a seguito del d.lgs. n. 27/2007, sono stati tempestivamente introdotti anche obblighi di consultazione in capo ai datori di lavoro con più di cinquanta dipendenti. Più recentemente, inoltre, è stata costruita una rete di commissioni e osservatori paritetici con compiti di monitoraggio, indirizzo e analisi di fenomeni e temi particolarmente sensibili a livello socio-politico (artt. 4, 7, 8, sez. I, CCNL metalmeccanica) o comunque di carattere prettamente strategico (artt. 1, 5, sez. I, CCNL metalmeccanica). In confronto, le previsioni contrattuali in materia di partecipazione organizzativa sono relativamente marginali.

Solo con il rinnovo contrattuale del 5 febbraio 2021, presumibilmente proprio sulla scorta dell'accordo interconfederale del 2018, è stata introdotta una norma "sperimentale" che promuove la sottoscrizione, a livello aziendale e su base volontaria, di «Protocolli sulla partecipazione» (art. 10, sez. I, CCNL metalmeccanica) che mirino a diffondere processi di condivisione e di continua interazione tra i diversi livelli aziendali, anche per il tramite di gruppi di lavoro e di collaborazioni per il «miglioramento continuo» dei processi operativi e dell'organizzazione del lavoro, anche in correlazione al (recentemente riformato) sistema di classificazione e inquadramento del personale, che annovera la «partecipazione al miglioramento» tra i criteri di professionalità in cui sono articolate le declaratorie contrattuali (art. 1, sez. IV, titolo II, CCNL metalmeccanica). La norma in questione ha un chiaro carattere promozionale, con un contenuto prevalentemente politico-programmatico, che non configura alcun obbligo a contrarre né tipizza in modo determinato facoltà, procedure, prerogative ed oneri che devono eventualmente essere presenti in tali protocolli, ma che si limita a formalizzare un impegno generico delle parti a implementare tali soluzioni a livello decentrato, senza che ciò comporti il sorgere di obbligazioni esigibili o sanzionabili in caso di

inadempimento. Non a caso, all'esito della analisi della contrattazione aziendale del settore metalmeccanico, a due anni dalla loro promozione, non si registrano casistiche né tantomeno buone pratiche di protocolli.

Ciò non significa che nel settore della metalmeccanica non vi siano accordi di secondo livello relativi a forme di partecipazione organizzativa. Ma che piuttosto queste siano configurate senza un espresso rinvio al sistema contrattuale e senza che, per ciò, si possa misurare la capacità del livello centrale di indirizzare i contenuti della contrattazione aziendale. In questo senso, pare infatti indicativo, per un verso, che soltanto un accordo tra quelli esaminati menzioni espressamente il Patto della fabbrica prima di regolare alcune pratiche partecipative (Lombardini 17 gennaio 2020) e, per l'altro verso, e più in generale, che soltanto un accordo aziendale su dieci richiami il contratto collettivo nazionale in una logica di coordinamento o integrazione.

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

I casi di partecipazione organizzativa "forte", in cui le parti sociali condividono un potere di co-determinazione, sono limitati a una quota pari al 7% del totale. Si tratta di fattispecie eterogenee, che differiscono per il grado di dettaglio di regolazione del processo co-decisionale. Si va dalle ipotesi minimali, in cui le parti si impegnano genericamente a incontrarsi periodicamente per *convenire* su interventi operativi su determinati problemi e per *definire* azioni conseguenti (Alstom Ferroviaria 6 marzo 2018), alle fattispecie più dettagliate, nelle quali, al fine di governare i processi organizzativi aziendali, sono costituite apposite commissioni paritetiche competenti a «definire gli interventi necessari ai fini del miglioramento dei livelli di qualità, efficienza e produttività» (Acciaierie Venete 25 giugno 2019).

Le commissioni, in questa prospettiva, sono uno strumento privilegiato per realizzare le (rare) pratiche di partecipazione organizzativa di tipo decisionale. Nella loro composizione paritetica e monocratica differiscono, almeno formalmente, dai meri incontri tra rappresentanze sindacali e direzioni aziendali, nelle quali permane dal punto di vista formale simbolico la differenziazione di due “parti” e di due volontà distinte (Siat 18 aprile 2019).

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

Sul primo versante, è possibile distinguere tra le commissioni tematiche, istituite, anche più di una per azienda (Brengo 16 luglio 2018), per trattare uno o più temi individuati specificatamente dalle parti sottoscriventi (processi operativi: Lamborghini 16 luglio 2019; formazione: Infocert 23 gennaio 2019; inquadramento e classificazione del personale: Stiga 28 marzo 2022; *smart working*: Leonardo 12 settembre 2018; premio di risultato: Acciaierie Venete 25 giugno 2019; ecc.) e le commissioni paritetiche, che, al contrario, sono trasversali a diversi temi e che sono individuate come luogo di gestione delle dinamiche aziendali e di governo dell'accordo aziendale, a prescindere dai contenuti oggetto del coinvolgimento (Toyota 13 giugno 2022).

A livello di procedure e regole di funzionamento delle commissioni, le parti sottoscriventi intervengono, di regola, definendo le tempistiche degli incontri e le modalità di convocazione. Si distinguono, a tal proposito, le commissioni per le quali gli accordi istitutivi prevedono già una calendarizzazione delle riunioni (Capgemini 17 dicembre 2019) da quelle che sono invece convocate su richiesta di una delle parti (Electrolux 23 aprile 2021).

Alle commissioni partecipano dei rappresentanti dei lavoratori che, di regola, coincidono con le RSU. Nella grande maggioranza dei casi, cioè, si realizza una forma di partecipazione indiretta “a canale unico”, per la quale il coinvolgimento dei lavoratori avviene direttamente per il tramite del sindacato. Più raramente, sono coinvolti altri lavoratori – secondo il modello della partecipazione “a canale doppio” – che sovente sono selezionati dalle stesse rappresentanze sindacali. Ancor più raro, inoltre, e se si fa eccezione per la breve ma ricca esperienza dei comitati paritetici relativi alle misure di contrasto e di contenimento del Covid-19, è che tra i componenti delle commissioni vi siano esperti e professionisti esterni, talvolta inclusi quando particolarmente funzionali all’applicazione di un determinato dispositivo contrattuale (Ducati 26 ottobre 2018).

Così come sparute sono le esperienze di partecipazione diretta dei lavoratori, cioè di procedure e prassi partecipative che consentono che qualunque dipendente possa coinvolgersi con le decisioni e l’organizzazione del lavoro e dei processi produttivi. Solo nel 7% dei casi gli accordi aziendali disciplinano strumenti quali la “cassetta delle idee”, tramite la quale ciascun dipendente può presentare proposte e suggerimenti volti a migliorare la competitività dell’azienda «in termini di produttività, efficienza, innovazione e qualità del prodotto», compilando un’apposita scheda «da consegnare al proprio capo reparto» (Brawo 29 marzo 2018).

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

A ben vedere, i premi di risultato e di produttività non sono direttamente riconducibili alla categoria della partecipazione organizzativa, ma piuttosto a quella della partecipazione economica. In questa sede è comunque opportuna una menzione, poiché, da un lato, si tratta di un istituto oggetto del 30% degli accordi in

materia di partecipazione e, dall'altro lato, le parti tendono a legare gli emolumenti della retribuzione variabile proprio a miglioramenti organizzativi, funzionali alla competitività e produttività della impresa, che affidano a commissioni che, anche per accedere ai benefici contributivi, verificano l'andamento degli indici dei premi di risultato, approfondiscono le cause degli eventuali scostamenti tra i dati consuntivi e i dati previsionali, definendo anche gli interventi necessari (Fontana Pietro 16 luglio 2019).

La seconda materia più frequentemente oggetto di pratiche partecipative è la formazione dei lavoratori, presente nel 27% dei casi. I processi di riqualificazione incidono notevolmente sulla organizzazione del lavoro (Vitec 26 aprile 2018), concorrendo a definire le attività dei dipendenti (se non proprio gli inquadramenti contrattuali) (Tmb 19 aprile 2021), nonché la stessa organizzazione dell'orario di lavoro, che può essere rimodulata in modo da consentire lo svolgimento delle attività formative (Sacmi 24 giugno 2022).

L'interesse della contrattazione aziendale in materia di formazione riflette – in controtendenza rispetto al mancato coordinamento contrattuale registrato in materia di partecipazione organizzativa *tout court* – quanto disposto dal contratto collettivo nazionale, che, com'è noto, a partire dal rinnovo del 2016 e ancor più insistentemente nel 2021, ha configurato nuovi dispositivi e istituzioni, come il diritto soggettivo alla formazione (art. 7, comma 5, sez. IV, titolo II, CCNL metalmeccanica), la piattaforma digitale per l'erogazione di servizi formativi (art. 7, comma 12, sez. IV, titolo II, CCNL metalmeccanica) ed enfatizzato la dimensione partecipativa di questa materia, anche attraverso la Commissione aziendale per la formazione professionale, che, previa richiesta di una delle parti, deve essere costituita in tutte le aziende che occupano almeno 500 lavoratori (art. 6, comma 3, sez. I).

Di regola, in questo ambito la partecipazione si sostanzia nel confronto sui contenuti oggetto delle azioni formative (Piaggio 23

gennaio 2020) e, come da previsione del contratto collettivo nazionale, nella verifica consuntiva degli interventi svolti nell'anno precedente (Praxair 9 luglio 2018), soprattutto nell'ottica di evitare che talune categorie di lavoratori vengano escluse dai processi di riqualificazione professionale (Alstom Ferroviaria 6 marzo 2018).

Al pari della formazione, anche il tema dell'orario di lavoro, comprensivo del lavoro agile o da remoto, è oggetto del 27% delle pratiche partecipative analizzate. In particolare, al metodo partecipativo è affidato il governo di istituti di flessibilizzazione dei tempi di lavoro per far fronte alle fluttuazioni della domanda e dei volumi di produzione (GenSet 23 marzo 2018) oppure la implementazione del lavoro agile in azienda, di solito introdotto secondo fasi di sperimentazione che richiedono una attività di monitoraggio e valutazione (Bonfiglioli Riduttori 26 giugno 2018).

Infine, tra i temi più trattati, c'è anche l'inquadramento professionale che è presente nel 15% degli accordi esaminati. Sono frequenti, infatti, i momenti di confronto e coinvolgimento delle rappresentanze sindacali finalizzati a valutare la professionalità ed esperienza dei lavoratori e, con ciò, un eventuale inquadramento contrattuale superiore (La Leonessa 7 maggio 2021) per la valutazione delle professionalità ed esperienze dei lavoratori. Inoltre, la riforma del sistema di classificazione del personale operata nell'ultimo rinnovo del contratto collettivo nazionale ha reso necessario ridefinire i livelli di inquadramento dei lavoratori nei singoli contesti produttivi e in non pochi casi il procedimento di riclassificazione è affidato a commissioni congiunte (Carel 8 marzo 2022).

5. La contrattazione aziendale in materia di partecipazione dei lavoratori nel settore dell'industria chimico-farmaceutica

Il modello di partecipazione presente nel sistema contrattuale della grande industria chimico-farmaceutica è più giovane e

senz'altro più snello di quello costruito nel tempo dagli attori sindacali del settore metalmeccanico. I riferimenti più significativi in materia di partecipazione, in specie di tipo organizzativa, compaiono solo nel corso degli ultimi dieci anni. Fino ad allora, erano previsti solo alcuni obblighi informativi, con le associazioni industriali che si impegnavano a portare le OO.SS. a conoscenza di alcuni dati e informazioni in materia di investimenti, insediamenti industriali, andamento occupazionale, tipologie contrattuali, iniziative formative e gli effetti sulla organizzazione del lavoro poste dall'introduzione di innovazioni tecnologiche (art. 2, parte II, cap. I, CCNL Industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori ceramica, abrasivi, lubrificanti e GPL sottoscritto il 10 maggio 2006).

È con il rinnovo del 18 dicembre 2009, ancora una volta a seguito dell'attuazione della direttiva europea in materia di informazioni e obblighi dei lavoratori, che le parti sociali introducono il primo osservatorio aziendale, «di natura non negoziale» e con compiti consultivi, che verrà confermato anche nei successivi rinnovi che integreranno la disciplina originaria fino a determinarne l'assetto vigente. Nel dettaglio, l'art. 46 del CCNL per gli addetti all'industria chimico-farmaceutica, con l'obiettivo di «promuovere Relazioni industriali sempre più partecipative e costruttive» che garantiscano «una efficace attuazione dei sistemi organizzativi e la loro necessaria flessibilità», prevede che nelle imprese che impiegano oltre 50 lavoratori e siano presenti le RSU, *dovranno* essere costituiti «Osservatori aziendali». Si tratta di organismi «di natura non negoziale», all'interno dei quali non solo si dà attuazione al diritto all'informazione e alla consultazione dei lavoratori rispetto alle materie indicate dal d.lgs. n. 25/2007 (l'andamento dell'impresa, il numero degli addetti, le tipologie contrattuali, ecc.), ma si svolgono funzioni di analisi e confronto tipiche della partecipazione organizzativa. Agli osservatori aziendali competono infatti l'*analisi* e le *valutazioni* utili per «l'adeguamento dell'organizzazione del lavoro» alle diverse istanze di conciliazione, flessibilità organizzativa, produttività e professionalità. E con ciò si intende la

definizione di interventi formativi e di riqualificazione professionale dei lavoratori interessati dall'introduzione di innovazioni tecnologiche; la *valutazione* preliminare alla contrattazione aziendale in materia di *smart working*, telelavoro o di «altre soluzioni di lavoro c.d. flessibile»; nonché la *promozione* della contrattazione aziendale.

Sul totale degli accordi aziendali esaminati con ad oggetto pratiche partecipative nel settore chimico-industriale, l'88% contiene previsioni in materia di partecipazione organizzativa e il 21% istituisce una commissione aziendale *ex art.* 46 del contratto collettivo nazionale. In molti casi, l'accordo aziendale si limita soltanto a individuare le materie di interesse dell'osservatorio, senza definire espressamente i compiti e le competenze affidate all'organismo (Bayer 4 maggio 2018). In altri casi assegna espressamente funzioni e poteri, come quelli di monitoraggio di sperimentazioni (Fater 25 giugno 2018); di supervisione dell'esecuzione di contratti di prossimità (BHC Manufacturing 11 novembre 2019); ovvero di gestione *tout court* degli accordi aziendali in caso di sopravvenienze (CoCeramica 12 luglio 2018).

In talune circostanze, pur poco diffuse, agli organismi paritetici è affidata la diretta "esecuzione" degli istituti contrattuali: in questi casi, per esempio, la direzione aziendale assegna alle commissioni paritetiche la facoltà di *decidere* di una modifica dell'inquadramento contrattuale di un dipendente o di *ammettere* la fruizione di permessi aggiuntivi (Johnson & Johnson 18 aprile 2019). Queste ultime sono esperienze di partecipazione organizzativa più avanzate, con forme di coinvolgimento dei lavoratori più intense della mera consultazione e assimilabili a una vera e propria co-decisione che, per l'appunto, si realizza con una condivisione paritetica di un potere direttivo.

A livello tematico, le materie più frequentemente oggetto di forme di partecipazione organizzativa sono senz'altro l'orario di lavoro e l'implementazione del lavoro agile, entrambi presenti nel 39% dei casi; seguono la formazione dei lavoratori al 34%; il welfare al

21%. Piuttosto rari, invece, i rinvii a prassi partecipative in materia di salute e sicurezza (2%) e inquadramento dei lavoratori (5%).

Praticamente assenti le pratiche di partecipazione diretta, se si fa eccezione per alcuni sparuti casi, che senz'altro non identificano tendenze, in cui sono costituiti gruppi di miglioramento (Fater 3 luglio 2020), ovvero sistemi di suggerimenti e di condivisione delle idee su specifici progetti (Unifarco 31 luglio 2020).