

## CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DECENTRATA E DEMOCRAZIA INDUSTRIALE IN LOMBARDIA\*

di Sergio Capelli, Sergio Marino

Il saggio descrive il ruolo della contrattazione collettiva decentrata nel cercare di rafforzare la competitività delle imprese sul mercato globale. A tal fine, viene postulata come necessaria un’azione preventiva coordinata della legge, insieme agli attori politici e sociali.

Negli accordi riportati di aziende e province della Lombardia, appare un allargamento dei temi contrattati anche a tematiche più qualitative (flessibilità di orari di lavoro, welfare aziendale, formazione), in modo da mantenere alta la motivazione dei lavoratori e supportare l’azienda a raggiungere gli obiettivi strategici. Viene verificato il livello di “democrazia industriale” osservata e vengono identificate, nello stesso tempo, possibili linee guida per lo sviluppo futuro della contrattazione collettiva decentrata in Italia.

The paper analyzes the role of decentralized collective bargaining, in order to strengthen the competitiveness on the global market of Italian companies. To this aim, the law, political and social actors should jointly create the conditions of more competitiveness for Italian entrepreneurship.

In the reported agreements taken place in Lombard companies and territories, an enlargement to more qualitative bargained issues appears (i.e. working time flexibility, corporate welfare, training), in order to keep high workers’ motivation and support the strategic objectives achievement of the company. The level of “Industrial democracy” observed is verified and possible guidelines for the future development of decentralized collective bargaining are verified.

### 1. BACKGROUND: LE RAGIONI DI UNA RICERCA

Con la ratifica dell’Euro Plus Pact nel marzo 2011, gli Stati membri dell’Unione Europea hanno evidenziato l’importanza di attuare opportune azioni per aumentare la competitività dell’impresa, al fine di creare un ambiente economico più dinamico. Ristrutturare la finanza pubblica, così come ridurre la spesa pubblica e ridurre in tal modo la tassazione personale e aziendale, è forse la principale sfida che l’economia italiana deve superare. Tuttavia, l’idea di continuare a garantire un’alta qualità dei servizi a fronte di un carico fiscale più leggero è un’illusione. In Italia, infatti, lo Stato è responsabile di una vasta gamma di servizi correlati e i servizi principali del modello tradizionale di welfare state, come la salute, l’istruzione e i servizi sociali, hanno subito molti tagli a partire dagli anni Novanta.

Sergio Capelli, HR Manager, Cobra Automotive Technologies SPA.

Sergio Marino, funzionario Area Lavoro e Previdenza Unindustria Como.

\* I commenti che seguono sono esclusivamente il risultato del pensiero degli autori e non coinvolgono in alcun modo le aziende e le associazioni di cui essi fanno parte.

Per il futuro, l'invecchiamento della popolazione è una tendenza generale delle economie sviluppate, ma il problema riguarda l'Italia più di altri paesi: entro il 2030 la proporzione di coloro che avranno più di 65 anni raggiungerà il 48%. Come certificato dall'ultimo Progetto di relazione comune sull'occupazione (2013, p. 18), la spesa per la protezione sociale in Italia è dovuta principalmente alla cura della vecchiaia e dei superstiti (61,3%), seguita dalle spese per malattia, sanità e disabilità (30,6%).

In Italia, inoltre, si assiste ad un recupero lento dall'inizio della recessione del 2008. I tagli alle spese in conto capitale del settore pubblico creano una spirale negativa che comporta una ridotta manutenzione, rinviati miglioramenti ed un deterioramento fisico delle infrastrutture, facendo aumentare i reclami degli utenti e le pressioni per utilizzare fonti alternative di finanziamento. D'altra parte, questo processo crea anche una spirale di opportunità per le imprese per nuovi business.

In questo contesto, l'Italia ha assunto i seguenti impegni:

- riformare il proprio stato sociale;
- spingere sulla contrattazione collettiva decentrata per aumentare l'efficienza;
- prendere le misure per creare un mercato del lavoro più aperto alle donne e ai giovani.

Concentrandosi, in particolare, sul rafforzamento della contrattazione collettiva decentrata, viene ora illustrato come possono gli strumenti legislativi, gli attori sociali e politici creare insieme le condizioni di una maggiore competitività per le imprese italiane.

### 1.1. *Diritto e riferimenti sulla contrattazione collettiva*

Da un punto di vista normativo, a partire dal 2005, sono state adottate misure per facilitare la diffusione delle pensioni integrative e dei fondi di assistenza sanitaria integrativa. Si prenda, ad esempio, il sistema di pensione integrativa istituito *ex D.Lgs. 5 dicembre 2005, n. 252*, basato sui fondi previdenziali, tra cui quelli legati alle categorie merceologiche, gestiti da organismi bilaterali che hanno, al proprio interno, rappresentanti sia dei datori di lavoro sia dei sindacati. In tali fondi viene concordato, nell'ambito della contrattazione collettiva, un contributo integrativo minimo da pagare, sia dal dipendente sia dal datore di lavoro, calcolato sulla retribuzione convenzionale percepita dal dipendente; complessivamente, i contributi versati ai fondi sono esenti dal pagamento di tasse fino ad un massimo di 5.164 € di contributi annuali.

La contribuzione ridotta sugli importi relativi agli aumenti di produttività e di competitività è stata favorita ogni anno, a partire dal 2007 (legge 24 dicembre 2007, n. 247). Inoltre, a partire dal 2010 (art. 53 comma 1°, legge 30 luglio 2010, n. 122 e art. 1, comma 47°, legge 13 dicembre 2010, n. 220), la promozione della detassazione dei premi di produttività a favore dei dipendenti è stata costantemente garantita nelle leggi di stabilità.

Tutto quanto sintetizzato sopra viene realizzato sotto la condizione di accordi collettivi di secondo livello, territoriali e/o aziendali, tra le parti sociali<sup>1</sup>.

In parallelo, la regolamentazione delle politiche pubbliche si sta evolvendo. In particolare, due modelli per i diversi tipi di rapporto tra welfare pubblico e privato stanno emergendo. Da una parte, vi è chi sostiene il sistema tradizionale, rigido e con un forte livello

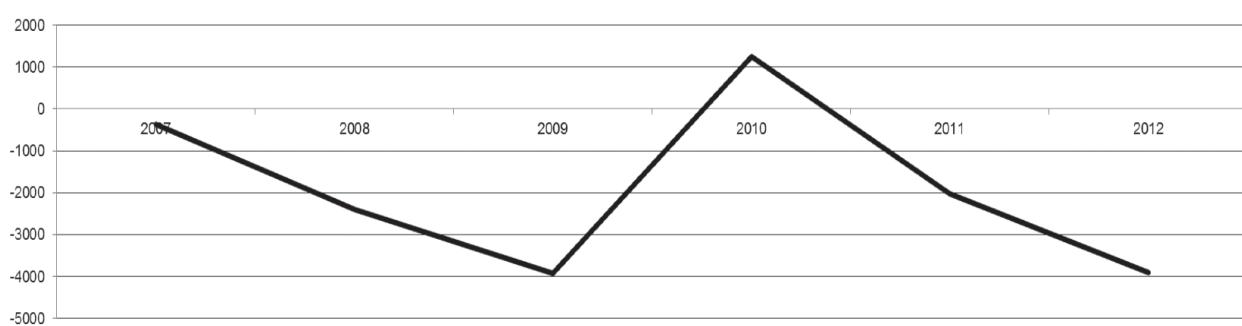
<sup>1</sup> Tra i principali interventi volti a favorire la contrattazione decentrata si vedano: l'A.I. (Accordo Interconfederale) 15 aprile 2009 per l'attuazione dell'Accordo Quadro sulla riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009, l'A.I. 28 giugno 2011 per la misurazione della rappresentanza, l'art. 8 D.L. 13 agosto 2011, n. 138, conv. mod. legge 14 settembre 2011, n. 148 sulla possibilità della contrattazione di secondo livello di derogare sia la legge sia il CCNL in particolari condizioni, le *Linee programmatiche per migliorare la produttività e la competitività in Italia* del 21 novembre 2012, il Protocollo d'intesa sulla rappresentanza del 31 maggio 2013 e il T.U. sulla rappresentanza del 10 gennaio 2014.

centrale di coordinamento. Dall'altra parte, vi è, invece, chi ritiene preferibile una società in cui lo Stato non sia più un giocatore ma solo un regolatore, possibilmente non troppo invadente. Inoltre, una nuova forma di sussidiarietà si sta affacciando, in cui sono presenti gli attori pubblici e privati insieme. In tal senso, lo Stato dovrebbe sostenere il soggetto, pubblico o privato che sia, per raggiungere questi obiettivi, al fine di garantire l'autonomia dell'attore privato nello scegliere tra fornitori pubblici e privati di un servizio sociale, nell'allocare le loro risorse (ad esempio per l'infanzia, sanitari, servizi di trasporto ecc.) e nello scegliere il fornitore di servizi più vicino alle proprie esigenze.

## 2. PERCHÉ LA LOMBARDIA? CARATTERIZZAZIONE ECONOMICA E SOCIO-POLITICA

La Lombardia è un ambiente socio-economico caratterizzato dagli stessi problemi e opportunità che interessano la società italiana e l'economia nazionale. La crisi ha avuto un forte impatto sulle persone, le famiglie e le imprese, la disoccupazione è aumentata in modo significativo, e in particolare rimane problematico l'accesso di donne e giovani al mercato del lavoro. I lavoratori convivono con una dinamica di salari netti bassi, perché le aziende in una congiuntura sfavorevole non possono concedere aumenti salariali significativi e per il rapporto estremamente sfavorevole esistente in Italia tra costo del lavoro e retribuzione netta percepita dal dipendente. I cittadini hanno sofferto un abbassamento del livello dei servizi sociali, perché le autorità locali forniscono loro i servizi in un contesto fortemente limitato dal rispetto dei vincoli del Patto di stabilità interno. Dal punto di vista industriale, la Lombardia, con 110.000 imprese manifatturiere, è l'area con il maggior numero di attività industriale tra le ventitré principali regioni europee, ma negli ultimi anni il tessuto industriale ha profondamente risentito della crisi. Il tasso medio di disoccupazione è aumentato dal 3,7 % al 7,5 % dal 2008 al 2012, mentre dal 2007, con la sola eccezione del 2010, ogni anno si è concluso con un saldo negativo tra il numero di imprese aperte e cessate.

Figura 1. Variazioni nel numero di imprese per anno in Lombardia

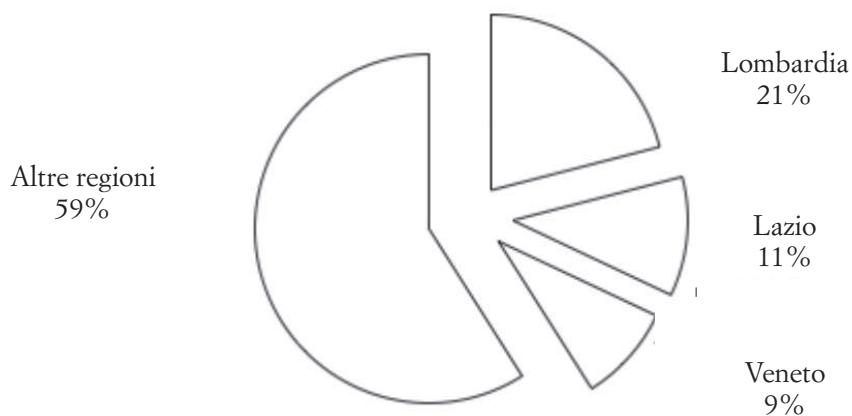


Fonte: Unioncamere Lombardia (2013).

La Regione Lombardia, tuttavia, ha alcune caratteristiche specifiche che rendono questo territorio strategico per l'analisi degli effetti derivanti dall'interazione tra gli attori so-

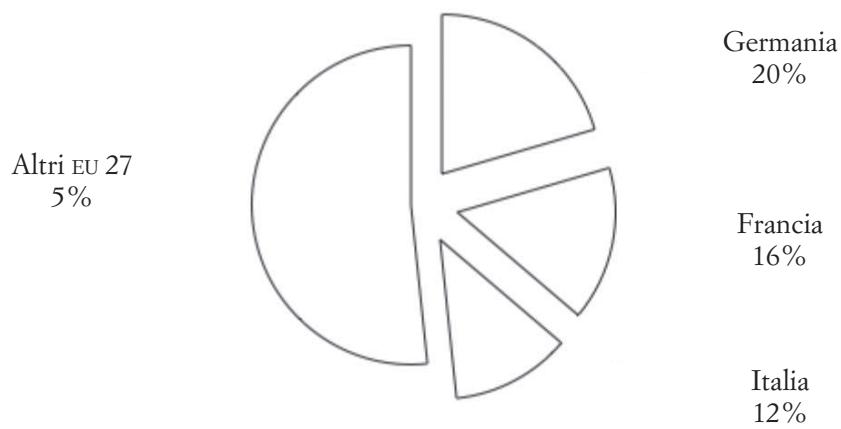
ciali e politici nella creazione di un ambiente competitivo, con un buon livello di servizi sociali. In un quadro comparativo, il peso dell'impatto sull'economia nazionale del PIL regionale è paragonabile al peso di quello dell'economia tedesca sulla ricchezza complessiva nell'Europa a 27.

Figura 2a. Prodotto interno lordo italiano (2012)



Fonte: Confindustria Lombardia e OECD (2013).

Figura 2b. EU 27 PIL a prezzi correnti di mercato (2012)



Fonte: Eurostat (2012).

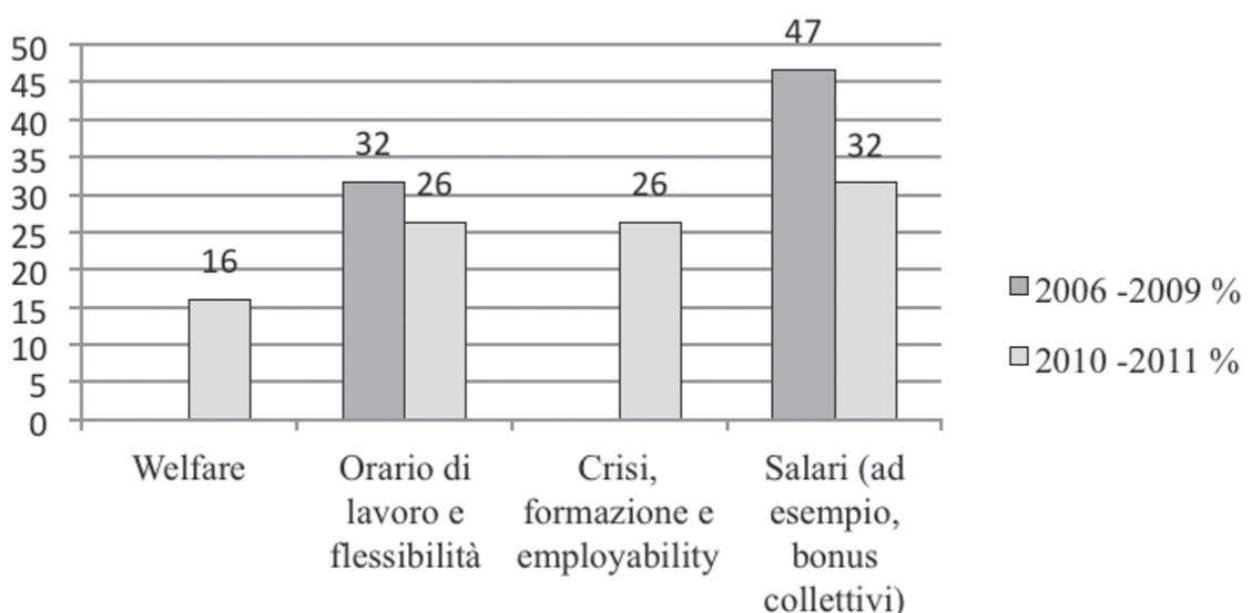
L'aspetto più originale del legame tra contrattazione decentrata e democrazia industriale nell'esperienza della Regione Lombardia è l'idea, ampiamente condivisa dagli attori politici, sociali ed economici del territorio, che attraverso un maggiore coinvolgimento di famiglie, lavoratori ed imprese è possibile garantire più ampi livelli di servizi sociali unitamente ad una gestione più efficiente delle risorse pubbliche e private. Alcune linee guida, in particolare, hanno caratterizzato le diverse iniziative poste in essere dalla Regione Lombardia per stimolare un aumento di competitività del sistema attraverso l'interazione tra attori sociali e politici:

- sono stati concessi finanziamenti e prestiti alle imprese, così come bandi di finanziamento sono stati emessi in molti campi: responsabilità sociale delle imprese; conciliazione famiglia-lavoro; sostegno alla diffusione dei congedi parentali nelle PMI; welfare aziendale;
- è stata promossa la diffusione di esperienze di *work-life balance* ed introdotto il cosiddetto “sistema dote”, consistente nell’assegnare una somma fissa di sostegno al reddito che i dipendenti possono attivare per vari scopi: ricollocazione, riqualificazione, apprendimento;
- è stata promossa la creazione di un clima favorevole alla creazione di rapporti tra imprese e sindacati basati sulla negoziazione piuttosto che sul conflitto.

### 3. I TEMI DELLA CONTRATTAZIONE NELLE AZIENDE LOMBARDE

La maggior parte delle trattative all'interno delle aziende lombarde nel periodo compreso tra il 2006 ed il 2009 ha riguardato la definizione di premi collettivi connessi ai risultati economici aziendali. Con la fine del 2009, hanno acquistato importanza il tema della ricerca di soluzioni di contrasto alla crisi da un lato e l'adozione di piani di welfare dall'altro, come evidenziato nella FIG. 3.

Figura 3. Trend nei temi contrattati nelle aziende lombarde



Fonte: CISL Lombardia (2011).

Gli accordi presi in considerazione a partire dal 2008 trattavano i seguenti aspetti: la conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro e la regolamentazione dell'orario di lavoro; la formazione e l'*employability*; il welfare aziendale. Attraverso l'analisi di questi casi è possibile studiare gli effetti del decentramento sugli esiti della contrattazione.

#### 4. CASI STUDIO E METODOLOGIA DI SELEZIONE DEI CASI STUDIATI

La disamina che segue è tesa ad evidenziare esperienze aziendali di differenti ambiti territoriali e settoriali all'interno della Lombardia, tutte caratterizzate da processi di contrattazione collettiva decentrata che hanno generato risultati positivi in termini di maggior benessere sociale dei dipendenti, miglioramento del clima aziendale, recupero di professionalità, evidenziando gli elementi di questi processi di contrattazione che possono aver contribuito a determinare un esito positivo.

##### 4.1. *Casi aziendali*

###### *Saati SPA*

Saati è una multinazionale italiana operante nel settore tessile che produce tessuti tecnici industriali. Costituendo il personale femminile poco meno del 50% della forza lavoro totale, la gestione delle richieste di trasformazione da tempo pieno a tempo parziale dei rapporti di lavoro costituiva un potenziale elemento di destabilizzazione del clima aziendale: infatti, anche se un gran numero di richieste di part-time erano accettate, altre venivano respinte, e la mancanza di esplicitazione e formalizzazione dei criteri generava lamentele da parte di alcuni dipendenti, che contestavano, per esempio, un trattamento di maggiore attenzione ad un reparto piuttosto che ad un altro. Nel 2008 la questione è stata posta alla direzione aziendale dai sindacati, con l'obiettivo di formalizzare i criteri utilizzati per l'esame delle pratiche attraverso la stesura condivisa di un regolamento.

L'accordo finale definiva:

- un elenco delle casistiche in cui era possibile richiedere la conversione delle ore di lavoro da tempo pieno a tempo parziale (problemi di salute, motivi di studio di crisi aziendale o di maternità);
- la durata standard dei periodi di tempo parziale (12 mesi);
- la possibilità di rinnovare di un anno il periodo in presenza di esigenze obiettive e dimostrabili dei lavoratori;
- la tipologia di orario part-time (orizzontale di 6 ore al giorno).

###### *Artsana SPA*

Artsana è un'azienda leader mondiale nel settore dei prodotti per la cura dei bambini, con quartier generale a Grandate (CO) ed un organico complessivo di circa 7.000 dipendenti. Il punto chiave del sistema di welfare di Artsana è la scuola materna "Villaggio dei bambini". Dei 40 posti, 21 sono riservati ai figli dei dipendenti, che possono utilizzare il servizio a un prezzo inferiore del 30-40% rispetto a quello di mercato. Su richiesta dei sindacati è stata prevista una riduzione di 100 euro sulle rette pagate per i bambini che vivono in famiglie che non raggiungono un reddito annuo di 21.000 euro in base ai criteri ISEE. L'azienda ha scelto di coinvolgere i sindacati non solo nella trattativa, ma anche nel monitoraggio dei loro servizi, tanto che, in occasione dell'ultimo rinnovo del contratto integrativo, è stato concordato tra le parti l'introduzione di un comitato congiunto per studiare le esigenze dei dipendenti.

### *Lubiam*

Nella storica azienda mantovana di moda maschile la diffusione del part-time è stata favorita dall'introduzione di "coppie di lavoro", formate da due o più lavoratori in grado di completare le consegne, grazie alla condivisione delle responsabilità e la combinazione complementare di capacità e competenze. Il part-time volontario è salito oltre il 30%, permettendo la riduzione delle ore di lavoro per gli uomini e le donne lavoratrici con esigenze di conciliazione.

### *Giovanni Lanfranchi SPA*

L'azienda, con sede a Palazzolo sull'Oglio (BS) è specializzata nella produzione di chiusure lampo e, lavorando col settore della moda, i tempi di consegna e il contenimento del prezzo sono diventati componenti chiave per la sopravvivenza della società. L'accordo sindacale sottoscritto nel febbraio 2013 introduce un meccanismo di "welfarizzazione" del premio di risultato, dando al lavoratore la possibilità di scegliere tra la percezione del classico importo monetario variabile e la conversione del valore monetario in servizi come borse di studio e colonie per i figli. La scelta della seconda opzione consente ai lavoratori un aumento del 10% sull'importo. Questo modello, basato sulla flessibilità del lavoro e su una quota di retribuzione variabile legata alla redditività, ha consentito ai lavoratori di ottenere nel corso dell'ultimo anno premi che superano i 5.000 euro. Nonostante gli effetti positivi, FIOM Brescia ha rifiutato la condivisione di tali accordi.

### *Cobra Automotive Technologies SPA*

Gruppo italiano nel settore Automotive, con sede principale a Varese. Nel 2012 è stato stipulato un accordo aziendale di "concessione" in cui azienda e rappresentanze sindacali unitarie hanno condiviso un piano di formazione da finanziarsi attraverso il conto aziendale accantonato presso Fondimpresa (ex legge 23 dicembre 2000, n. 388), attraverso il quale non solo è stata garantita la competitività aziendale, ma anche l'*employability* della forza lavoro.

### *SIS-TER*

Grazie al coinvolgimento dei principali attori sociali della Provincia di Cremona, è stato possibile realizzare un accordo congiunto tra un'azienda prossima alla chiusura, IPFAIP, ed una in fase di espansione, SIS-TER, per riqualificare e ricollocare in quest'ultima una parte dei lavoratori licenziati dalla prima.

### *Air Liquide*

Nella sede italiana del gruppo multinazionale francese si sono concordati aumenti dei contributi previdenziali a carico dell'azienda, un piano di visite specialistiche, borse di studio per i figli dei dipendenti, partendo dall'evidenza che i lavoratori hanno esigenze diverse in diversi momenti del loro ciclo di vita.

## *4.2. Esperienze di contrattazione decentrata a livello territoriale*

### *Patto per lo sviluppo, la qualificazione del lavoro e della competitività del sistema industriale comasco*

La provincia di Como è stata ed è caratterizzata da una forte industria manifatturiera, nonché da una tradizione di relazioni sindacali pragmatiche piuttosto che ideologiche. L'accordo in oggetto è stato firmato nel 2011 tra le unità locali di Confindustria, CGIL, CISL e UIL, e ha rappresentato una delle prime esperienze di un Accordo Quadro a livello locale per soddisfare le esigenze di una comunità di lavoratori e imprese accomunate dall'operare

all'interno di una zona geografica ben definita. Il patto individua sei macro-oggetti principali (*employability* e formazione, welfare, sicurezza sul lavoro, integrazione, promozione della legalità, contrattazione di secondo livello). Nel campo del welfare, in particolare, l'obiettivo è quello di fornire un supporto alle aziende, soprattutto piccole e medie, che non sono in grado di sviluppare e fornire autonomamente servizi di welfare aziendale.

#### *Progetto ponte generazionale*

Nato da protocolli d'intesa tra Assolombarda, Regione Lombardia e INPS Lombardia per le aziende che operano sui territori delle Province di Milano, Lodi, Monza e Brianza.

CGIL, CISL e UIL di Milano Monza e Brianza hanno condiviso la realizzazione della sperimentazione nell'ambito di altrettanti accordi siglati con Assolombarda. L'iniziativa, sperimentale, attuata con decreto della Regione Lombardia 28 febbraio 2013, n. 1676, durerà tre anni e coinvolgerà aziende associate ad Assolombarda nei territori di Lodi, Milano e Monza. Vi rientrano, inoltre, i lavoratori e le lavoratrici delle imprese del comparto chimico e chimico-farmaceutico aventi sede operativa in Lombardia.

Viene sostenuta la solidarietà tra le generazioni, assumendo giovani di età compresa tra i 18 e i 29 anni con contratto di apprendistato – o anche a tempo indeterminato – e, contestualmente, accompagnando alla pensione e all'invecchiamento attivo i lavoratori più anziani cui manchino al massimo 36 mesi per il conseguimento del diritto alla pensione. Lavoratore anziano e azienda decidono liberamente e concordemente di trasformare il rapporto da tempo pieno a part-time. Il lavoratore beneficia di una copertura contributiva, a carico di Regione Lombardia, come se fosse a tempo pieno. Come risultato, viene realizzato un saldo occupazionale positivo.

#### *Piani territoriali di promozione conciliazione famiglia-lavoro*

Si tratta di strumenti attraverso i quali le reti regionali che coinvolgono tutti i principali enti pubblici e privati locali possono definire e garantire l'attuazione di azioni e progetti volti a promuovere la conciliazione tra lavoro e famiglia.

#### *Rete interaziendale "Giunca"*

Si tratta di un caso di risposta "unilaterale" delle aziende alla necessità di garantire la competitività e il controllo del costo del lavoro che non trova fonte nella contrattazione collettiva. La componente sindacale viene coinvolta nelle fasi di comunicazione e di implementazione del network. La rete è costituita da 10 aziende di vari settori manifatturieri, con sedi nella provincia di Varese, per un totale di circa 1.700 lavoratori coinvolti. Il network di imprese mira a migliorare l'ambiente aziendale attraverso la creazione di incentivi nel settore dei trasporti, della sanità, di cura per la famiglia e della gestione del tempo dei dipendenti, attraverso convenzioni con i *service providers* che consentono ai dipendenti di avere condizioni economiche più vantaggiose e migliorare il loro generale potere di acquisto.

#### 4.2.1. *Gli attori del welfare aziendale*

Nuovi bisogni emergono a livello di impresa, mirati principalmente alla cura della famiglia (equilibrio vita-lavoro, figli, genitori disabili, genitori anziani), ma lo Stato non può rispondere a queste nuove esigenze, in quanto la spesa sociale deve coprire principalmente i costi pensionistici. Il nuovo obiettivo di un moderno sistema di welfare state dovrebbe essere dare una risposta a queste nuove esigenze, anche in un contesto di contenimento delle risorse pubbliche, coinvolgendo altri attori sociali e dando loro un ruolo attivo.

Le aziende hanno capito che il welfare aziendale è fonte di numerose opportunità: si può aumentare la produttività dei lavoratori, ripensare i modelli organizzativi, mantenere il costo del lavoro sotto controllo. L'offerta di servizi di welfare aziendale può contenere la spinta a richieste di aumenti salariali, perché i servizi forniti dalla società, agevolati da un sistema fiscale di favore, sono più economici rispetto a quelli disponibili sul mercato. I sindacati, una volta coinvolti nel processo di costruzione di un piano di welfare, possono meglio divulgare le richieste dei lavoratori, proporre misure non precedentemente considerate dalle società, assumere un maggior coinvolgimento nelle future decisioni aziendali. Le associazioni dei datori di lavoro possono aiutare le aziende a negoziare con i sindacati un accordo finalizzato a dare servizi sociali per i dipendenti, ma possono anche promuovere le esperienze di benessere stimolando l'aggregazione di più aziende, mentre le autorità locali e il Terzo settore hanno un ruolo chiave nel processo di riprogettazione del welfare attraverso l'uso corretto delle imposte locali ed un rafforzamento dei processi di sussidiarietà verticale e orizzontale.

## 5. CONCLUSIONI

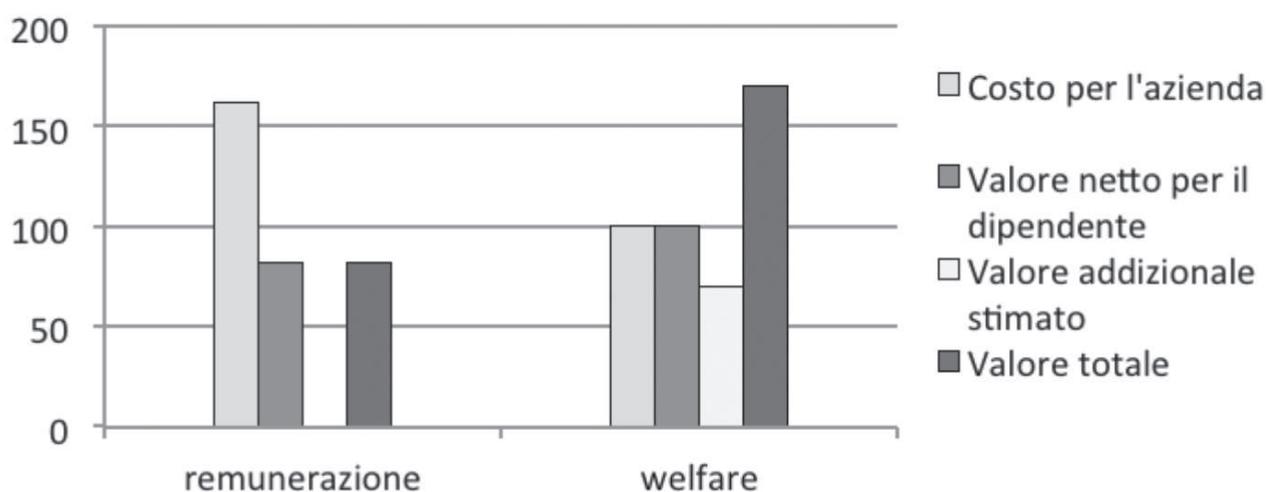
### 5.1. Suggerimenti per la sostenibilità a lungo termine dei regimi di welfare aziendale

Un piano di welfare aziendale può essere parte di una filosofia aziendale basata sulla responsabilità sociale d'impresa, ma, prima di tutto, dovrebbe essere uno strumento con un ritorno per l'azienda misurabile in termini materiali (migliori prestazioni) o immateriali (fidelizzazione dei dipendenti). Mc Kinsey ha presentato nel 2013 la prima ricerca in Italia volta a misurare l'impatto dell'introduzione di un piano di benessere sulla competitività dell'impresa.

I principali risultati osservati sono stati:

- durata congedo di maternità: -1,6 mesi, con un risparmio di € 1.200 per dipendente;
- riduzione dei giorni di assenza per assistere familiari anziani : -15 % (1.350 €/anno);
- aumento del numero di ore lavorate : +5%.

Figura 4. Valore di 100 € pagati come remunerazione o come misura di welfare: un confronto



L'attuazione di politiche pubbliche per sostenere l'equilibrio vita-lavoro, così come la creazione a livello aziendale di forme collettive di tutela per i singoli lavoratori (ad esempio la creazione di un fondo comune d'impresa, operante come assicurazione contro il rischio, cofinanziato ogni anno da una parte del valore del premio di risultato e da un contributo della società di pari importo) potrebbero rappresentare due soluzioni pratiche per aumentare la diffusione di accordi in materia di welfare aziendale.

### 5.2. *Contrattazione collettiva decentrata e democrazia industriale*

Questo lavoro si concentra sulla diffusione di esperienze di contrattazione collettiva, con particolare attenzione all'analisi di casi di democrazia industriale negoziata. In questa sezione finale vogliamo sviluppare alcune riflessioni sul peso che potrebbe assumere la democrazia industriale in futuro. Negli ultimi anni, due approcci hanno caratterizzato la questione della democrazia industriale: il modello tedesco (*Mitbestimmung*) evidenzia il ruolo di co-gestione tra azienda e lavoratori nella definizione degli obiettivi strategici per il successo dell'azienda; il modello comunitario (principalmente attraverso la direttiva 11 marzo 2002, n. 2002/14/CE) pone un forte accento sull'importanza del processo di contrattazione collettiva nel creare le condizioni per la cooperazione attiva e la partecipazione dei lavoratori alle decisioni aziendali strategiche. Che cosa possiamo imparare sulla questione della democrazia industriale dai casi che abbiamo preso in considerazione? Una prima evidenza riguarda il diverso ruolo giocato dai sindacati rispetto ai tradizionali esiti della negoziazione collettiva. Nei casi che abbiamo considerato, i sindacati hanno assunto di volta in volta un ruolo proattivo, chiedendo alle aziende di valutare opportunità al fine di preservare il potere d'acquisto e il valore netto dei lavoratori, ovvero un ruolo reattivo, raccogliendo le reazioni dei lavoratori attraverso la co-gestione di strumenti operativi (ad esempio, attraverso comitati congiunti di monitoraggio del livello dei servizi forniti ai lavoratori). I lavoratori e i loro rappresentanti, una volta coinvolti nel processo decisionale, cessano di sentirsi "gli altri" e acquistano consapevolezza delle conseguenze delle loro scelte.

D'altra parte, il caso di "Giunca" dimostra che il ruolo del sindacato può essere quello di semplice testimone rispetto ad azioni tese a migliorare il benessere dei lavoratori. Tuttavia, esso può aumentare la sua influenza in futuro proponendo all'azienda nuove azioni da proporre ai lavoratori o nuovi possibili *service providers*, provenienti, ad esempio, dal mondo del Terzo settore.

Tutti questi sono passi importanti, perché il futuro sarà pieno di sfide, e questo è particolarmente vero in Italia, dove la necessità di rilanciare l'economia va di pari passo con la necessità di un ampio ripensamento della rete dei servizi sociali. Dopo la fine della recessione si prevede che nei prossimi anni dovremo abituarci a convivere con un tasso di crescita dell'economia italiana che nella migliore delle ipotesi sarà di circa l'1%, ma già nel 2014 l'obiettivo non potrà essere raggiunto, secondo le previsioni del Centro Studi Confindustria (PIL aumenterà ad un tasso dello 0,7%). In un contesto di aumento dei costi per le persone a causa di previdenza complementare e di assistenza sanitaria, con uno Stato che opera sotto rigidi vincoli di bilancio, le autorità pubbliche dovranno trovare modi per incoraggiare una diffusione di pratiche ed esperienze di benessere in azienda e a livello aziendale. Una politica fiscale che incentivi le aziende dinamiche, anche sotto il profilo sociale, misure che sostengano la formazione e riqualificazione dei lavoratori, un vasto adeguamento di leggi e contratti collettivi alle esigenze attuali delle imprese e dei lavoratori sono solo alcune delle riforme da attuare con la massima tempestività.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AA.VV. (2010), *Piace ai lavoratori il premio anti malattia*, "La Provincia di Como", 6 dicembre.

AA.VV. (2011a), *Il welfare aziendale in Italia: esperienze e prospettive*, materiali vari distribuiti in occasione del Seminario "Il welfare aziendale in Italia: esperienze e prospettive", Università degli Studi di Milano, Facoltà di Scienze Politiche.

AA.VV. (2011b), *La vita buona nella società attiva. Libro Bianco sul futuro del modello sociale*, Ministero del Lavoro della Salute e delle Politiche Sociali, Roma.

AA.VV. (2012a), *Boosting Local Entrepreneurship and Enterprise Creation in Lombardy Region*, OECD, in <http://www.oecd.org/cfe/leed/enterprisecreationinlombardyreport.htm>.

AA.VV. (2012b), *La SIS-TER assume gli operai senza lavoro dell'IPC Cleaning: accordo innovativo fra aziende del territorio Cremasco*, in <http://www.cremaoggi.it/2012/05/la-sis-ter-assume-gli-operai-senza-lavoro-dellipc-cleaning-accordo-innovativo-fra-aziende-del-territorio-cremasco/>.

AA.VV. (2011c), *Perché i progetti di welfare falliscono?*, Edenred, Milano.

AA.VV. (2014), *Progetto di relazione comune sull'occupazione, che accompagna la comunicazione della Commissione sull'analisi annuale della crescita 2014*, in [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/2014/jer2014\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/2014/jer2014_it.pdf).

ASSOLOMBARDA, CGIL MILANO, CISL MILANO, UIL MILANO (2010), *Il lavoro a Milano*, Rapporto curato dalle strutture tecniche di Assolombarda, CGIL, CISL, UIL, 5, in [http://www.assolombarda.it/fs/201112817553\\_21.pdf](http://www.assolombarda.it/fs/201112817553_21.pdf).

CASADEI C. (2011), *Se l'azienda aiuta a risparmiare*, "Il Sole 24 Ore", 20 febbraio.

CARAGNANO R. (2010), *Luxottica: un nuovo modello di welfare aziendale integrato*, "Diritto delle relazioni industriali", 4, pp. 1171-5.

CERUTI M., TREU T. (2010), *Organizzare l'altruismo*, Laterza, Roma-Bari.

CISL LOMBARDIA (2011), *Contrattare è il mio mestiere*, materiali vari presentati nel corso della II Fiera della Contrattazione collettiva, Bergamo, 24-25 maggio.

CONFINDUSTRIA COMO, CGIL, CISL E UIL DI COMO (2011), *Patto per lo sviluppo, la qualificazione dell'occupazione e la competitività del sistema industriale comasco*, aprile, Como.

DI VICO D. (2010) *Il secondo welfare senza Stato*, "Corriere della Sera", 15 giugno.

FEMCA CISL MANTOVA (2011), *Resoconto accordi azioni positive Lubiam e Aimee*, in [http://www.lombardia.cisl.it/doc/dipartimenti/industriacontrattazione/fieracontrattazione/2011/Fiera%20della%20contrattazione%20%202011/Orari%20e%20conciliazione\(03\)/Resoconto%20accordi%20azioni%20positive%20Lubiam%20e%20Aimee.pdf](http://www.lombardia.cisl.it/doc/dipartimenti/industriacontrattazione/fieracontrattazione/2011/Fiera%20della%20contrattazione%20%202011/Orari%20e%20conciliazione(03)/Resoconto%20accordi%20azioni%20positive%20Lubiam%20e%20Aimee.pdf).

IRER (2010), *Sussidiarietà orizzontale e verticale, profili fiscali*, Consiglio regionale Lombardia, Milano, maggio, in <http://www.irer.it/ricerche/istituzionale/finanza/2009c015>.

LAMBRUSCHI P. (2011), *Il welfare aziendale punta sulla famiglia*, "Avvenire", 26 novembre.

MALANDRINI S. (2011), *Welfare aziendale e contrattazione*, "Diritto e pratica del lavoro", pp. 2671-5.

REGIONE LOMBARDIA (2011), *Piano di lavoro territoriale della provincia di Como "Rete territoriale per la conciliazione famiglia lavoro"*, approvato nella seduta del Tavolo Politico-istituzionale del 27 luglio 2011.

ID. (2013), *Progetto ponte generazionale*, in [http://www.lavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Attivita&zchildpageName=DG\\_IFL%2FWrapperBandLayout&cid=1213588390403&p=1213588390403&pageName=DG\\_IFLWrapper](http://www.lavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Attivita&zchildpageName=DG_IFL%2FWrapperBandLayout&cid=1213588390403&p=1213588390403&pageName=DG_IFLWrapper).

RIZZI F., MARRACINO R., TOIA L. (2013), *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, ricerca presentata al Forum "Verso un nuovo equilibrio. Profitto, rispetto e leadership", Roma, Mc Kinsey & Company per Valore D.

SCARDILLO P. (2011), *Welfare, il futuro è l'integrazione*, "Italia Oggi", 13 giugno.

TUTTOBENE M. (2011), *Accordi SAATI e Lanfranchi: due esempi di flessibilità contrattata*, 5 luglio, in [www.adapt.it](http://www.adapt.it).