



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Scuola di Alta formazione Dottorale

**Dottorato di ricerca in
Formazione della persona e mercato del lavoro**

Settore scientifico disciplinare IUS/07 – Diritto del lavoro
Ciclo XXXIII

**Le relazioni industriali come fattore abilitante della
transizione energetica:
il caso Edison S.p.A.**

Supervisore:

Chiar.mo Prof. Michele Tiraboschi

Tesi di Dottorato di:

Federico FIONI

Matricola n. 1053727

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

Executive summaryiv

CAPITOLO I

Posizione del problema e metodologia della ricerca

1. Il contesto: la transizione energetica e la sostenibilità occupazionale della green economy 1

2. Il settore elettrico alla prova della transizione energetica: i drivers fondamentali..... 16

 2.1. Transizione energetica e nuove sfide per gli operatori del settore 23

3. Metodologia di ricerca..... 27

CAPITOLO II

Transizione energetica e relazioni industriali

1. Un declino lungo trenta anni: la parabola discendente delle relazioni industriali italiane 35

 1.1. Fattori esogeni: dalla globalizzazione alla crisi climatica globale 38

 1.2. Fattori endogeni: il controverso approccio degli attori sindacali italiani alle tematiche ambientali 41

 1.3. Il crollo del noi: l'epoca della disintermediazione 51

2. Quale futuro per le relazioni industriali nel contesto della transizione energetica? Nuove sfide per il sindacato e proposte per il rilancio56

2.1. Fine delle relazioni industriali? 56

2.2. Proposte per il rilancio delle relazioni industriali: relazioni industriali sovranazionali per una sostenibilità europea 60

2.3. Proposte per il rilancio delle relazioni industriali: sindacato come attore politico della transizione energetica 66

2.4. Proposte per il rilancio delle relazioni industriali: relazioni industriali partecipative e sindacalismo territoriale 69

2.5. Proposte per il rilancio delle relazioni industriali: relazioni industriali e *just transition* 88

CAPITOLO III

Il caso Edison S.p.A.: come le relazioni industriali possono accompagnare la transizione energetica e i suoi modelli organizzativi e produttivi

1. Le relazioni industriali nel settore elettrico: storia (breve) e caratteristiche 112

2. Edison S.p.A. e la transizione energetica 126

3. La contrattazione collettiva in Edison S.p.A.: ruolo e approccio 130

4. La contrattazione aziendale e la transizione energetica 132

4.1. Gli anni della crisi: la contrattazione aziendale e il ricollocamento 133

| | |
|---|------------|
| 4.1.1. La chiusura della Centrale di San Quirico: il coinvolgimento dell'attore pubblico..... | 146 |
| 4.1.2. La cessione della Centrale di Piombino: la collaborazione tra settori | 150 |
| 4.2. La polivalenza: contrattazione aziendale e formazione | 155 |
| 4.3. L'abbandono delle fonti fossili: contrattazione collettiva e clausola sociale | 168 |
| Conclusioni | 178 |
| Bibliografia | 184 |

Executive summary

Il lavoro di ricerca che segue si pone l'obiettivo di dimostrare come il complesso di fenomeni che prende il nome di "transizione energetica", che obbliga le imprese a trasformare i propri modelli produttivi e organizzativi assecondando i cambiamenti imposti al sistema economico dalle nuove dinamiche di relazione tra lavoro e ambiente, possa essere governato e accompagnato dalle relazioni industriali. Analizzate le principali direttrici del cambiamento e gli effetti giuslavoristici derivanti dal progressivo affermarsi della sostenibilità ambientale come fattore in grado di incidere sulle politiche e sulle strategie industriali, la ricerca si concentra sugli impatti che le trasformazioni in atto hanno avuto e avranno su uno dei settori produttivi coinvolti in modo più diretto dal processo di transizione: il settore elettrico. Attraverso l'analisi del caso aziendale di Edison S.p.A. e delle esperienze di contrattazione collettiva più significative con cui all'interno della Società è stata realizzata l'implementazione di soluzioni organizzative aderenti alle evoluzioni del settore, viene illustrato come il modello di relazioni industriali sviluppatosi nel settore elettrico, contraddistinto dall'informazione preventiva e dal coinvolgimento attivo e costante dell'attore sindacale, sia quello maggiormente idoneo a governare la transizione in atto.

Un sistema di relazioni industriali partecipativo e caratterizzato da consolidate prassi di consultazione dei rappresentanti dei lavoratori propedeutiche all'assunzione di decisioni condivise costituisce un fattore abilitante i modelli produttivi e organizzativi propri della transizione energetica assicurando al contempo la competitività aziendale e la sostenibilità occupazionale. In un sistema economico in cui gli interessi delle imprese e dei dipendenti tendono sempre più a convergere, il dialogo e la collaborazione restituiscono alla rappresentanza la propria funzione originaria, rispondendo a bisogni effettivi del lavoratore che si estendono al di là della mera difesa ad oltranza del proprio trattamento economico e normativo, ricomprendendo la tutela o la conversione del proprio patrimonio professionale, la salvaguardia occupazionale, la riqualificazione delle proprie competenze.

Un modello di relazioni industriali contraddistinto da un approccio valoriale alla concertazione, frutto della storia e delle specificità del settore elettrico, che tuttavia è replicabile nei suoi tratti fondamentali anche negli altri settori, che in modo più o meno diretto saranno toccati dagli impatti della transizione energetica.

CAPITOLO I

Posizione del problema e metodologia della ricerca

Sommario: 1. Il contesto: la transizione energetica e la sostenibilità occupazionale della *green economy* – 2. Il settore elettrico alla prova della transizione energetica: i *drivers* fondamentali – 2.1. Transizione energetica e nuove sfide per gli operatori del settore – 3. Metodologia di ricerca

1. Il contesto: la transizione energetica e la sostenibilità occupazionale della *green economy*

Gli effetti che il cambiamento climatico sta producendo sull'ecosistema del Pianeta e le ripercussioni che lo stesso potrebbe avere non solo sull'ambiente e sulle risorse naturali, ma, soprattutto, sull'economia, sulla società e persino sullo stile di vita di miliardi di persone sono, ormai da tempo, oggetto di crescente preoccupazione a livello internazionale. A differenza di molti altri eventi (come guerre, epidemie o carestie) che, seppur altrettanto catastrofici, rimangono spesso circoscritti e limitati a specifiche aree geografiche, infatti, si tratta di un fenomeno contraddistinto per la sua portata globale. Lo testimoniano i numerosi accordi internazionali siglati nel corso degli ultimi trenta anni con cui gli Stati sottoscrittori si sono impegnati, a più riprese, nella lotta contro «le interferenze antropogeniche sul sistema climatico» ⁽¹⁾. A partire dalla Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, sottoscritta a Rio de Janeiro nel 1992, i Paesi hanno infatti iniziato a considerare il problema della salvaguardia dell'ambiente nella sua dimensione globale, individuando nelle intese multilaterali lo strumento più adeguato a fronteggiare una sfida che è inevitabilmente condivisa. Da quel momento, complice anche la crescente attenzione mediatica e sociale suscitata dagli effetti dell'inquinamento urbano, dal sempre più frequente verificarsi di catastrofi climatiche, dallo scioglimento dei ghiacci e dalle ripercussioni di tali fenomeni sulla popolazione mondiale e sull'economia, la tematica in esame è stata oggetto di un intenso e serrato dibattito, che ha condotto *in primis* al “Protocollo di Kyoto”, sottoscritto nel 1997 ed entrato definitivamente in vigore nel 2005, e, da ultimo, all'Accordo di Parigi del 2015. Con quest'ultimo, in particolare, i 195 Stati aderenti si sono impegnati a mantenere l'aumento della temperatura globale al di sotto dei 2 °C e a raggiungere entro il 2050 l'equilibrio fra gas serra emessi e quelli assorbiti predisponendo importanti finanziamenti volti ad agevolare azioni per il clima a

¹ IACOVONE D., *Evoluzione del settore dell'energia. Trend ed opportunità*, Il Mulino, Bologna, 2019, p. 13.

beneficio dei Paesi in via di sviluppo. Tuttavia, occorre precisare che, nonostante la profusione di accordi internazionali citata dimostri la progressiva sensibilità maturata nei confronti del tema ambientale, sussistono forti perplessità circa la reale efficacia di tali strumenti. Per quanto concerne il Protocollo di Kyoto, infatti, sebbene abbia rappresentato un vero e proprio spartiacque per quanto concerne l'impegno internazionale nel contrasto al cambiamento climatico, è indiscusso che esso presentasse alcune evidenti lacune: innanzitutto, il fatto che la sua efficacia fosse perlopiù limitata ai Paesi sviluppati ha consentito alle economie emergenti che non vi avevano aderito, di perpetuare, nel tentativo di recuperare il *gap* rispetto ai Paesi Occidentali, l'utilizzo sconsiderato delle risorse naturali né senza vincoli né progettualità con riferimento alla riduzione delle emissioni; in secondo luogo, la sua scarsa esigibilità, che ha consentito l'uscita anticipata di alcune tra le nazioni più energivore (come gli Stati Uniti, il Canada, la Russia e il Giappone), ne ha ridotto considerevolmente la portata, applicandosi appena al 14% delle emissioni mondiali. In merito all'Accordo di Parigi, invece, vi è chi sottolinea come l'assenza di meccanismi sanzionatori rischi di ridurlo ad una mera dichiarazione di intenti: l'unico deterrente previsto in caso di inadempimento, infatti, è la pubblicazione della notizia, con conseguenze limitate al solo piano reputazionale. Da quanto fin qui descritto, in ogni caso, emerge come le recenti manifestazioni e il sempre più evidente coinvolgimento dell'opinione pubblica sui temi ambientali (dimostrato, ad esempio, dall'ampia partecipazione ai c.d. "*Global climate strikes*" e dall'onda emotiva e dall'animato dibattito suscitato dalle iniziative promosse dalla piccola Greta Thunberg) rappresentino solo l'ultima tappa di un percorso intrapreso da decenni e che, spesso con andamento ciclico, viene ripreso, ridiscusso e approfondito. Ciò è testimoniato dalla frequenza e dall'irruenza con cui l'espressione "transizione energetica" è entrata nel linguaggio comune, occupando un posto in prima fila tra le tematiche su cui, nell'immediato futuro, dovranno concentrare i propri sforzi studiosi, governi, società civile e parti sociali. Essa indica il complesso di fenomeni politici, economici e sociali volti a favorire il passaggio dall'utilizzo di fonti energetiche non rinnovabili a fonti rinnovabili e, più in generale, l'adozione di tecniche di sviluppo e di produzione energetica sostenibili. Si tratta di un processo che, oggi, sta caratterizzando tutte le maggiori economie (europee e mondiali) e sul quale, da tempo, hanno concentrato i propri sforzi e attenzioni le principali organizzazioni governative e non. Lo dimostrano, ad esempio, oltre che le numerose conferenze mondiali tenutesi sul tema, il proliferare di disposizioni adottate a livello internazionale e europeo volte sia ad assicurare la diversificazione e l'approvvigionamento di energia, sia a rendere quest'ultima sostenibile, economica e a favorirne un utilizzo efficiente. A tal proposito, il provvedimento maggiormente significativo che orienterà la transizione

energetica a livello europeo per i prossimi anni è il c.d. “*Winter package*” o “*Clean Energy for all Europeans Package*”. Esso, da collocarsi all’interno della più ampia “FER”, la strategia energetica europea finalizzata a favorire l’utilizzo di fonti di energia rinnovabile, rappresenta l’arrivo di un lungo percorso normativo iniziato dall’Unione a inizio millennio. Del 2001, infatti, è la “Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio sulla promozione dell’energia elettrica prodotta da fonti energetiche rinnovabili nel mercato interno dell’elettricità” (Direttiva 2001/77/CE) cui ha fatto seguito, nel solco dei poteri attribuiti all’Unione Europea in materia di energia dall’art. 194 del TFUE ⁽²⁾, il “*Pacchetto Clima e Energia 2020*” del 2009 con cui veniva stabilito per la prima volta l’obiettivo di ridurre del 20% le emissioni di gas serra al 2020 rispetto ai livelli del 1990. Tra le Direttive comprese in tale misura, rientrava anche la c.d. “Direttiva fonti energetiche rinnovabili” (Direttiva 2009/28/CE) caratterizzata dalla previsione di *target* specifici per ciascuno Stato membro con riferimento allo sviluppo delle fonti rinnovabili. La strategia dell’Unione dell’Energia in tale materia si articola in cinque dimensioni strettamente interconnesse tra loro e intese a migliorare la sicurezza, la sostenibilità e la competitività dell’approvvigionamento energetico: i) sicurezza energetica, solidarietà e fiducia; ii) piena integrazione del mercato europeo dell’energia; iii) efficienza energetica per contenere la domanda; iv) decarbonizzazione dell’economia; v) ricerca, innovazione e competitività. È proprio nella prospettiva unitaria e programmatica suddetta che è stato adottato il già citato “*Clean Energy for all Europeans Package*”. Presentato dalla Commissione Europea nel 2016 e attuato attraverso una serie di misure legislative adottate dalle Istituzioni Europee tra la fine del 2018 e la prima metà del 2019 ⁽³⁾, il “Pacchetto” fissa il quadro regolatorio della governance dell’Unione per energia e clima finalizzato al raggiungimento entro il 2030 degli obiettivi che quest’ultima si è data in relazione alla riduzione dei gas a effetto serra (-40% rispetto ai livelli del 1990), alla quota di

² L’art. 194 del Trattato sul funzionamento dell’Unione Europea sancisce che «Nel quadro dell’instaurazione o del funzionamento del mercato interno e tenendo conto dell’esigenza di preservare e migliorare l’ambiente, la politica dell’Unione nel settore dell’energia è tesa, in uno spirito di solidarietà tra Stati membri, a: a) garantire il funzionamento del mercato dell’energia; b) garantire la sicurezza dell’approvvigionamento energetico dell’Unione; c) promuovere il risparmio energetico, l’efficienza energetica e lo sviluppo di energie nuove e rinnovabili; d) promuovere l’interconnessione delle reti energetiche».

³ In particolare, Regolamento UE n. 2018/1999 sulla governance dell’Unione Europea; Direttiva 2002/2018 sull’efficienza energetica; Direttiva 2001/2018 sulla promozione dell’uso dell’energia da fonti rinnovabili; Regolamento UE 842/2018 sulle emissioni di gas ad effetto serra; Direttiva 844/2018 sulla prestazione energetica nell’edilizia; Regolamento UE 943/2019 sul mercato interno dell’energia elettrica; Direttiva 944/2019 sulle norme comuni per il mercato interno dell’energia elettrica; Regolamento UE 941/2019 sulla preparazione ai rischi nel settore dell’energia elettrica; Regolamento UE 942/2019 volto a istituire un’Agenzia dell’Unione europea per la cooperazione fra i regolatori nazionali dell’energia.

energia prodotta da fonti rinnovabili (almeno il 32% del totale al consumo) e di efficienza energetica (per la quale è previsto un aumento del 32,5%). Tale meccanismo di *governance* prevede l'adozione da parte di ciascuno Stato membro, attraverso l'interazione con la Commissione Europea, di una Strategia a lungo termine e di un Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC) che coprano il decennio 2021-2030 e che devono essere notificati alla Commissione entro il 31 dicembre 2019, per essere successivamente rinnovati ogni dieci anni. Il Piano, in particolare, deve necessariamente evidenziare gli obiettivi che lo Stato si pone per contribuire al raggiungimento delle finalità descritte in precedenza, la traiettoria seguita per realizzare quanto previsto in materia di efficienza energetica, riduzione dei gas a effetto serra, fonti rinnovabili e interconnessione elettrica, le misure politiche e legislative funzionali agli obiettivi e una stima degli investimenti previsti nonché degli impatti che quest'ultime possono produrre. La Commissione, oltre alla possibilità di esprimere raccomandazioni e integrare i Piani al momento della notifica, potrà redigere delle relazioni intermedie sull'attuazione volte a favorire l'aggiornamento degli stessi a metà del decennio.

Anche l'Italia, naturalmente, ha adottato il proprio Piano con l'invio alla Commissione il 21 gennaio 2020 dopo un'elaborazione di quasi due anni da parte del Ministero dello Sviluppo Economico di concerto con il Ministero dell'Ambiente e quello delle Infrastrutture e dei Trasporti e la raccolta di pareri istituzionali e pubblici. In realtà, già nel 2017 era stata delineata, sulla falsariga della proposta della Commissione Europea che avrebbe successivamente portato all'adozione del "*Winter Package*", la Strategia Energetica Nazionale (SEN) con l'intento di porre un orizzonte di azioni e indirizzare un percorso da realizzare entro il 2030 finalizzati a migliorare la competitività del Paese, raggiungere e superare in modo sostenibile gli obiettivi ambientali definiti a livello europeo e di migliorare la sicurezza e la flessibilità dei sistemi e delle infrastrutture energetiche nazionali. Il Piano, in parte, riprende quanto già predisposto dalla SEN, aumentandone però l'ambiziosità degli obiettivi: esso, infatti si pone il fine di incrementare la produzione di energia da fonti rinnovabili, anche in considerazione del fatto che, già oggi, essa si assesta intorno al 16%, fino a raggiungere il 30% con riferimento ai consumi finali e il 22% per quanto riguarda i trasporti (a fronte di un obiettivo europeo del 14%), di ridurre sia i consumi di energia primaria attraverso un aumento dell'efficientamento energetico del 43% (rispetto al 32,5% richiesto dal "*Winter Package*") sia i gas serra del 33%, ben tre punti percentuali in più dell'obiettivo europeo.

I suddetti provvedimenti normativi, destinati a incidere profondamente non solo su intere filiere produttive ritenute in qualche misura responsabili della questione climatica e specificamente impattate dalle misure descritte (come quella degli idrocarburi, dello smaltimento dei rifiuti, dell'edilizia, dei trasporti, della

produzione di energia), ma, più in generale, sui modelli produttivi generalmente adottati e frutto di tradizione decennale, hanno acceso la discussione circa le reali prospettive occupazionali associate alla c.d. “*green economy*” e sulle sfide che la transizione energetica pone tanto ai governi quanto alle aziende in termini di sostenibilità occupazionale. Politiche ambientali e mercato del lavoro, infatti, sono indubbiamente caratterizzate da un’influenza e da uno scambio reciproci: è impossibile immaginare il raggiungimento degli obiettivi contenuti all’interno del PNIEC senza misure che agevolino l’emersione di nuovi *business* sostenibili e di imprese “verdi” come, ad esempio, incentivi di natura fiscale o investimenti promozionali o senza considerare la necessità di ridisegnare le attività e le occupazioni esistenti affinché siano in linea con gli standard ambientali ed ecologici. Influenza e scambio che, in realtà, possono tramutarsi anche in conflitti reali o potenziali: si pensi al caso in cui in una regione già caratterizzata da elevati tassi di disoccupazione ed economicamente depressa, le uniche imprese che assicurano posti di lavoro stabili siano anche quelle potenzialmente più dannose per l’ambiente. Non è possibile concentrarsi sulla questione ambientale senza riflettere sulle ricadute che l’abbandono o la riconversione dei settori considerati particolarmente “*polluting*” potrebbe avere in termini occupazionali ⁽⁴⁾. Occorre considerare che, peraltro, nonostante le indiscutibili ingerenze reciproche esistenti fra ambiente e lavoro, la questione ambientale si innesta oggi in un contesto produttivo che, come sostenuto da autorevole dottrina, non si è mai posto il problema di cosa produrre, quanto produrre, perché produrre e per chi produrre ⁽⁵⁾. Il diritto del lavoro, al contrario, ha contribuito paradossalmente a favorire, più che un reale bilanciamento degli interessi contrapposti e delle posizioni di potere tra le parti del rapporto, la dialettica compromissoria tra lavoro, consumi e crescita, a discapito della sostenibilità, considerata tradizionalmente un fattore ostativo all’aumento della ricchezza e dell’occupazione. Un diritto del lavoro che, figlio della teoria economica classica (secondo cui i fattori della produzione sarebbero tra loro alternativi e che, conseguentemente, non considera possibile risparmiare allo stesso tempo sia sulle materie prime, che sulle risorse umane e sul capitale), si è sempre concentrato esclusivamente sulla tutela della manodopera, legittimando in modo indiretto l’abuso delle risorse naturali. Nei Paesi Occidentali, dunque, diritto del lavoro e rappresentanza degli interessi, seppur nati e sviluppati come vincolo alla libertà di iniziativa economica, «hanno introiettato nel loro DNA l’etica del capitalismo, contribuendo all’ipervalorizzazione sociale e culturale del lavoro,

⁴ ILO, *Employment working paper n. 227. Mainstreaming green job issues into national employment policies and implementation plans: a review*, 2017, pp. 37-41.

⁵ NAPOLI M., *La filosofia del diritto del lavoro*, in TULLINI P., *Il lavoro. Valore, significato, identità, regole*, Zanichelli, Bologna, 2009, p. 58.

nonché all'indifferenza rispetto alle implicazioni ambientali della crescita economica»⁽⁶⁾. Un approccio, come definito in dottrina, «deresponsabilizzato e deresponsabilizzante» che ha finito, di fatto, per incrementare l'illusione di poter soddisfare i bisogni delle persone, potenzialmente infiniti, attraverso risorse naturali e manodopera che, viceversa, sono per natura limitati⁽⁷⁾. «Solo recentemente i giuslavoristi hanno iniziato a studiare la relazione tra ambiente e lavoro ampliando la propria ricerca, estendendo il concetto di “ambiente di lavoro” al territorio in cui viene esercitata un'attività produttiva, avendo circoscritto per decenni tale espressione agli spazi in cui quest'ultima veniva in concreto svolta e orientato i propri studi alla mera analisi delle norme finalizzate a evitare che la prestazione lavorativa fosse svolta in condizioni insalubri»⁽⁸⁾. I cambiamenti ambientali in atto e i riflessi di quest'ultimi sul quadro normativo descritti in precedenza hanno costretto tanto la letteratura quanto gli attori coinvolti nei processi produttivi a prendere atto del fatto che, oggigiorno, il sistema economico non possa più essere considerato come chiuso, indipendente dall'ecosistema in cui è inserito. Al contrario, bisogna guardare al primo come parte integrante del secondo, nei confronti del quale i molteplici interessi soggettivi che lo costituiscono dovrebbero trovare convergenza⁽⁹⁾.

In questo nuovo contesto ha trovato terreno fertile il dibattito dottrinale, politico, sociologico e sociale sugli impatti che la c.d. *green economy* avrà sul mercato del lavoro, sui sistemi produttivi e sui modelli organizzativi oggi prevalenti. Per “economia verde” si intende «un'economia capace di usare con efficienza l'energia e le materia prime, di intervenire sugli ecosistemi senza danneggiarli, di guardare ai rifiuti come una fase del continuo divenire delle merci e non come a un elemento da espellere con fastidio dal ciclo produttivo»⁽¹⁰⁾. In altre parole, riprendendo la definizione di “economia” contenuta nel vocabolario Garzanti secondo cui essa si esplica nella «razionale gestione delle risorse disponibili per un determinato uso», si tratta di una nozione che restituisce al termine la sua dimensione “razionale”, sottrattale dai paradigmi dominanti nel modello capitalista. A tal proposito, gli esperti che si sono concentrati sulle nuove relazioni esistenti tra mercato del lavoro

⁶ TOMASSETTI P., *Diritto del lavoro e ambiente*, Adapt University Press, Modena, 2018, pp. 37-38. Sul punto cfr. CHAMBERLAIN J.A., *Undoing Work, Rethinking Community. A critique of the Social Function of Work*, Cornell University Press, 2018; DEL PUNTA R., *Tutela della sicurezza sul lavoro e questione ambientale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2/1999, p. 159;

⁷ ANTONIAZZI S., *Cambia il lavoro, cambia il sindacato*, Bibliolavoro, Sesto San Giovanni, 2011, p. 17; DEL PUNTA R., op. cit., p. 159.

⁸ TOMASSETTI P., op.cit., p. 36.

⁹ DEAKIN S., *The Corporation as Commons: Rethinking Property Rights, Governance and Sustainability in the Business Enterprise*, in *Queen's Law Journal*, n. 37/2012, pp. 339-381.

¹⁰ CIANCIULLO A. e SILVESTRINI G., *La corsa alla green economy: come la rivoluzione verde sta cambiando il mondo. Introduzione*, Edizioni Ambiente, Milano, 2010, p. VI.

e ambiente, hanno coniato l'espressione "lavori verdi" con l'obiettivo di indicare tutte quelle professioni che rispondono ad una finalità di tutela e promozione della qualità dell'ambiente e che, inevitabilmente, ricopriranno un ruolo di primo piano nella rivoluzione ambientale che si appresta a caratterizzare il mondo del lavoro. Tuttavia, sebbene non siano mancati, specialmente a livello internazionale, alcuni tentativi di definire in modo chiaro e univoco la nozione di "green jobs" (l'ILO e il Programma Ambientale delle Nazioni Unite (UNEP), ad esempio, parlano di «posizioni in agricoltura, manifattura, edilizia, installazione e manutenzione, così come le attività scientifiche e tecniche, amministrative e legate ai servizi, che contribuiscono sostanzialmente a preservare o ristabilire la qualità ambientale»¹¹ tra cui sarebbero ricompresi i lavori che aiutano a proteggere e ripristinare gli ecosistemi e la biodiversità; a ridurre il consumo di energia, risorse e acqua; a rendere l'economia meno dipendente dal carbonio; a minimizzare o evitare la creazione di ogni forma di rifiuto e inquinamento; l'Australian Conservation Foundation li definisce come «attività che contribuiscono a ottenere un miglioramento in termini ambientali o un maggior livello di sostenibilità [...] e che possono includere lavori a bassa qualifica, posizioni iniziali, attività altamente retribuite, prevedendo inoltre la possibilità di un avanzamento di carriera associato a una elevata esperienza e remunerazione» (¹²), è opinione comune che, al momento, non vi sia una definizione condivisa di "lavori verdi", circostanza che rischia di sfumarne i contorni, di renderne il concetto ampio, dinamico e controverso, fino all'estrema possibilità di ricomprendere in tale espressione qualunque settore produttivo o profilo professionale che, anche in minima parte, si caratterizzi per competenze e approcci coerenti con la filosofia "green" (¹³). Tale incertezza definitoria, naturalmente, rende meno semplice stabilire in modo preciso gli effetti occupazionali dell'economia verde, tanto in termini quantitativi che qualitativi. Non a caso, proliferano in materia studi dai quali è possibile trarre conclusioni spesso diametralmente opposte, tra chi sostiene che la transizione energetica possa costituire un'importante leva occupazionale e chi, invece, mette in discussione tale ottimismo. Da un lato, infatti, si collocano i numerosi studi (¹⁴) e

¹¹ UNEP, ILO, IOE, ITUC, *Green Jobs: Towards decent work in a sustainable, low-carbon world*, 2008, p. 36.

¹² AUSTRALIAN CONSERVATION FOUNDATION (ACF), *Green Jobs Fact Sheet*, 24 settembre 2008.

¹³ RUSTICO L. e TIRABOSCHI M., *Le prospettive occupazionali della green economy tra mito e realtà*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2010, p. 937-938; SPIERINGS J., *Green collar work: The Potential in Australia*, discorso presentato durante il Dusseldorf Skills Forum, aprile 2008.

¹⁴ ILO, *World of work report 2009. The global Crisis and Beyond*, 2009; WWF, *Low carbon jobs for Europe. Current Opportunities and future prospects*, Les Edision Européennes, 2009; HM Government, *Building Britain's Future: New Industry, New Jobs*, aprile 2009; UNEP, ILO, IOE, ITUC, *op. cit.*

le posizioni dottrinali (¹⁵) che propendono per un impatto positivo (o, eventualmente, neutro) della *green economy* sul mercato del lavoro, evidenziando come i lavori verdi registrino una tendenza a innalzare i livelli di occupazione sia attraverso l'emersione e lo sviluppo di nuovi proficui *business* (come, ad esempio, l'installazione di pannelli solari, la realizzazione di nuovi materiali da costruzione, la riqualificazione energetica degli edifici, i trasporti di massa/merci alimentati con biocarburanti avanzati, l'energia eolica, le reti intelligenti per la distribuzione di energia elettrica), sia attraverso la creazione all'interno di aziende già esistenti di nuove e più qualificanti opportunità lavorative attraverso la trasformazione degli attuali modelli occupazionali e grazie all'evoluzione delle tecnologie. Secondo tale filone di ricerca, la sostenibilità ambientale, nel momento in cui si traduce in scelte efficienti in chiave di risparmio energetico, di cura del capitale umano e materiale, di uso parsimonioso delle materie prime e di riduzione degli sprechi, può essere considerata sinonimo di competitività e, in ultima analisi, di opportunità di sviluppo. Ambiente e lavoro, in questa prospettiva, divengono due facce della stessa medaglia nella misura in cui le innovazioni dei processi derivanti dalla legislazione ambientale possono generare un risparmio dei costi con effetti positivi sulla produttività e, non da ultimo, sulla crescita occupazionale (¹⁶). Celebre, a tal proposito, è l'ipotesi espressa in tempi non sospetti da autorevole dottrina secondo cui «una regolamentazione ambientale stringente non necessariamente compromette la competitività. Anzi, spesso può favorirla» (¹⁷). Basti pensare che, nel 2009, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro stimava che la combinazione di politiche ambientali, sviluppo tecnologico, incentivi economici e misure di sostegno ad attività a basso impatto ambientale avrebbe creato circa 15 milioni di posti di lavoro a livello globale (¹⁸) e che, qualche anno più tardi, con specifico riferimento all'Europa, diversi studi ipotizzavano che l'importanza crescente delle fonti rinnovabili nella produzione di energia avrebbe creato in 20 anni quasi 3 milioni di posti di lavoro nel settore energetico (¹⁹). Inoltre, studi più recenti condotti a livello internazionale hanno dimostrato come l'incremento dei vincoli

¹⁵ FANKHAUSER S., SEHEILER F., STERN N., *Climate Change, Innovation and Jobs*, in *Climate Policy*, 2008, pp. 421-429; POLLIN R., GERRAT-PELTIER H., HEINTZ J., SCHARBER H., *Green Recovery – A program to create good jobs and start building a low-carbon economy*, University of Massachusetts-Amherst, 2008; STERN N., *Stern review on the economics of climate change*, Office of climate Change, United Kingdom Government, 2006.

¹⁶ HORBACH J., *Impacts of regulation on eco-innovation and job creation*, in *IZA World of labour*, 2016, p. 265.

¹⁷ PORTER M. E., *America's Green Strategy*, in *Scientific American*, n. 4/1991, p. 96.

¹⁸ ILO, *World of work report 2009. The global Crisis and Beyond*, 2009, p. 104.

¹⁹ RUTOVITZ J. e ATHERTON A., *Energy sector jobs to 2030: a global analysis, prepared for Greenpeace International by Institute of Sustainable Future*, University of Technology, Sidney, 2009; EUROPEAN COMMISSION, *Meeting the targets & Putting Renewables to Work*, Overview Report, 2003.

ambientali non abbia alterato in modo significativo la produttività o la competitività di alcun Paese, producendo come unico effetto alcuni aggiustamenti, con conseguenze peraltro limitate al breve periodo. «Le imprese colpite negativamente sono state solo quelle già di per sé poco produttive, mentre tutte le altre hanno registrato impatti positivi, specialmente quelle più avanzate dal punto di vista tecnologico» (20). Dall'altro lato, come anticipato, vi è chi frena l'entusiasmo fin qui descritto, sostenendo ormai da tempo che gli effetti delle politiche ambientali potrebbero essere, rispetto a quanto ipotizzato, molto meno positivi, limitati, incerti e, in ogni caso, destinati ad avere impatti sostanziali solo nel breve periodo (21). Vi sono addirittura filoni di studio che, seppur minoritari, non si limitano a ricondurre la portata del fenomeno dentro confini meno entusiastici, ma arrivano a dimostrare i possibili esiti negativi della *green economy* sul mercato del lavoro, sottolineando come la rivoluzione ambientale, paradossalmente, potrebbe distruggere molti più posti di lavoro (propri dell'economia tradizionale e difficilmente convertibili) di quanti ne riuscirebbe a creare (22).

Tuttavia, se è vero che con riferimento alla definizione di *green jobs* e, conseguentemente, in merito agli effettivi esiti occupazionali dell'economia verde regna una certa dose di incertezza e perplessità, è altrettanto vero che, al contrario, è possibile riscontrare in letteratura un'assoluta convergenza verso la necessità che venga rispettato l'assioma "*green jobs – decent work*", vale a dire, riprendendo quanto stabilito dall'ILO e condiviso anche in dottrina, che «i lavori verdi devono anche essere buoni lavori, in grado di sostenere la domanda sul lungo periodo e le istanze sindacali, cioè una equa remunerazione, condizioni di lavoro sicure, e i diritti dei lavoratori, incluso il diritto di costituire organismi di rappresentanza» (23). L'occupazione creata dalla transizione energetica deve essere sostenibile, garantire opportunità economiche e lavorative, assicurare sicurezza sociale e assistenza previdenziale, privilegiare il dialogo sociale e tripartitico come strumenti di regolazione. In sintesi, le trasformazioni in atto devono dare vita ad un modello occupazionale in cui trovino applicazione i principi e diritti fondamentali sul posto

²⁰ TOMASSETTI P., op.cit., p. 36; Sul tema anche ALBRIZIO S., BOTTA E., KOZLUK T., ZIPPERER V., *Do Environmental Policies Matter for Productivity Growth?: Insights from new Cross-Country measures of Environmental Policies*, OECD Economics Department Working Paper, n. 1176/2014; ZIVIN J.G. e NEIDELL M., *The Impact of Pollution on Worker Productivity*, in *American Economic Review*, n. 7/2012, 3652-3673.

²¹ OECD, *Environmental policies and Employment: an assessment, working party on national environmental policy*, 17 maggio 2004, p. 73.

²² CALZADA G.A., JARA R.M., RALLO JULIAN J.R., *Study of the effects on employment of public aid to renewables energy sources*, Universidad "Rey Juan Carlos", Madrid, 2009; POCHEN P., *United Nations ad International Labour Organization's Green Job Initiative – Green Hobs, Towards decent work in a sustainable, low-carbon world*, University of Sidney, 3 aprile 2009.

²³ UNEP, ILO, IOE, ITUC, op. cit., p. 36.

di lavoro e gli *standard* riconosciuti a livello internazionale ⁽²⁴⁾. Perché si possa parlare di “*decent work*” è necessario ciò che alcuni definiscono come «il mantenimento di una traiettoria occupazionale stabile caratterizzata da una tendenza al miglioramento sul lungo periodo» ⁽²⁵⁾. La rinnovata attenzione verso l’ambiente e la sostenibilità, dunque, converge con la concezione neo-pluralista del rapporto di lavoro, secondo cui le relazioni di lavoro devono caratterizzarsi per la loro forte connotazione etica. Secondo tale teoria, come sostenuto da autorevole dottrina, «i valori sociali prevalgono sugli interessi, la solidarietà e la responsabilità sul conflitto, i rapporti fondati sulla fiducia sulle relazioni di potere» ⁽²⁶⁾. Nell’ottica appena descritta, non solo Stato, società civile e associazioni di rappresentanza non si collocano in posizione oppositiva, costituendo al contrario un vero e proprio *network* orientato al bene comune, ma l’organizzazione dei rapporti economici e di lavoro è costruita in modo da contribuire ad assicurare l’occupazione e la sua sostenibilità. Come affermato in letteratura, tale concezione del lavoro modifica la tradizionale dialettica tra quest’ultimo e il capitale arricchendola degli interessi collaterali alla salvaguardia del bene ambiente, senza tuttavia «snaturare i presupposti e la funzione originaria del diritto del lavoro» ⁽²⁷⁾, consistente, se non nell’eliminare, quantomeno nel contenere lo squilibrio di potere e i *deficit* democratici connaturati al rapporto di lavoro. La sostenibilità ambientale, invero, secondo la dottrina, restituirebbe al prestatore di lavoro la c.d. *capability*, vale a dire quella «libertà di scegliere e di assumersi la responsabilità delle proprie decisioni che si contrappone alla condizione in cui, sottoposto a ricatto occupazionale, egli non ha altra possibilità che accettare condizioni di lavoro non dignitose inserite in attività potenzialmente dannose per l’ambiente» ⁽²⁸⁾. Libertà che presuppone «l’esistenza di sufficienti spazi o di alternative tra cui scegliere [...], condizioni di base idonee a far sì che le scelte non siano, per il soggetto, a loro volta necessitate dall’urgenza di trovare un lavoro qualsiasi» ⁽²⁹⁾. La stessa nozione di “lavoratore”, per molto tempo considerata esclusivamente in chiave economica, come fattore della produzione, si amplia e si estende alla sua sfera sociale, ricomprendendo categorie e identità alternative: il dipendente non è solo colui che esercita la

²⁴ KELLY R., *I lavori verdi possono realizzare la sostenibilità occupazionale?*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2010, p. 974-975.

²⁵ KELLARD K., WALKER R., ASHWORTH K., HOWARD M., LIU W., *Staying in work: thinking about a new policy agenda*, Research RR 264, Norwich, 2001.

²⁶ BIAGI M., *Il futuro del contratto individuale di lavoro in Italia*, in MONTUSCHI M., TIRABOSCHI M., TREU T. (a cura di), *Marco Biagi. Un giurista progettuale*, Giuffrè, Milano, 2003, pp. 305-306.

²⁷ TOMASSETTI P., op. cit., p. 49.

²⁸ ICHINO P., *Il lavoro e il mercato. Per un diritto del lavoro maggiore*, Mondadori, Milano, 1996, p. 21ss.

²⁹ CATAUDELLA A. e DELL’OLIO M., *Il lavoro e la produzione*, in LIPARI N. (a cura di), *Tecniche giuridiche e sviluppo della persona*, Laterza, Bari, 1974, p. 230.

prestazione lavorativa, ma, al contempo, è consumatore, membro di una comunità e di una famiglia, di gruppi di affinità non necessariamente basati sull'appartenenza a un sindacato o sull'adesione a determinate idee politiche, ma sulla religione, sullo sport, sugli orientamenti sessuali⁽³⁰⁾. Citando autorevole dottrina, viene valorizzata l'idea secondo cui «il lavoro non è tutto; il lavoratore deve essere colto per quello che è, anche al di fuori del mondo della produzione»⁽³¹⁾. La rilettura del rapporto tra sostenibilità occupazionale e ambientale comporta, in definitiva, un nuovo paradigma lavorativo e organizzativo che trova esplicazione nella teoria dei sistemi di lavoro sostenibile elaborati dalla letteratura scandinava. Secondo quest'ultima, l'obiettivo dei modelli di lavoro è la rigenerazione delle risorse umane, sociali, materiali e naturali che vengono utilizzate. Pertanto, essa si fonda sul superamento del postulato economico classico secondo cui i fattori della produzione sono necessariamente alternativi, sostenendo al contrario che l'impiego di una risorsa non implica automaticamente lo sfruttamento di risorse di altra natura, siano esse interne (manodopera) o esterne (materie prime). I sistemi di lavoro sostenibile tutelano costantemente tanto la qualità del lavoro (non solo in termini di salute e sicurezza, ma anche di benessere e sviluppo personale del lavoratore), tanto la qualità dell'organizzazione (assicurando produttività, efficienza, flessibilità e resilienza) tanto la qualità dei rapporti con l'ambiente esterno⁽³²⁾. Sul piano organizzativo e gestionale, dall'applicazione di tale teoria deriva «un radicale passaggio culturale che conduce a una gestione dei fattori economici, ambientali e sociali da parte dell'impresa strettamente interconnessa alla *performance*, che si svolge in luoghi sicuri e realizzati in modo funzionale alla sostenibilità»⁽³³⁾. In tal senso, emerge come i riflessi prodotti dalla transizione energetica a livello lavorativo si collochino nel più ampio solco della c.d. “grande trasformazione del lavoro”, con tale espressione intendendosi il definitivo superamento dei modelli organizzativi e produttivi tipici dell'impresa di matrice post Taylor-Fordista e della mera logica dello scambio lavoro contro retribuzione a favore di modelli caratterizzati da ampia flessibilità, fondati sulla partecipazione ai processi

³⁰ ARTHURS H.W., *Labour Law as the Law of Economic Subordination and Resistance: A Counterfactual?*, Comparative Research in Law & Political Economy – Research Report, n. 10/2012, p. 7.

³¹ GIUGNI G., *Fondata sul lavoro? Conversazione con Alberto Orioli*, Ediesse, Roma, 1994, pp. 109-110.

³² EHNERT I., HARRY W., ZINK K.J. (a cura di), *Sustainability and human resource management*, Springer, Berlino, 2014; DOCHERTY P., KIRA M., SHANI A.B. (a cura di), *Creating sustainable work systems*; Routledge, Londra, 2009, VAN EIJNATTEN F.M. (a cura di), *From intensive to sustainable work system: The Quest for a New Paradigm of Work*, TUTB-SALTSA Conference, Brussels, 25-27 settembre 2000.

³³ STACEY M., *Green Employment Practices: Using Sustainability to Improve Your Bottom Line*, Green Employment Practices – Employment Roundtable, 17 febbraio 2005, p. 2.

decisionali, sulla formazione e sulla crescita professionale, sul benessere organizzativo e orientati al miglioramento della qualità della vita lavorativa e non ⁽³⁴⁾. Non solo, gli stessi scenari aperti da Industria 4.0 sembrerebbero favorire ed agevolare il consolidamento e il diffondersi dei modelli organizzativi propedeutici alla sostenibilità occupazionale ⁽³⁵⁾: flessibilità organizzativa e produttiva, innovazione tecnologica applicata alla produzione, sviluppo delle competenze e dell'autonomia dei lavoratori, sublimazione dei tempi e dei luoghi di lavoro e la progressiva sfumatura della netta distinzione tra lavoratore e consumatore costituiscono un bagaglio di strumenti fondamentale per realizzare la rivoluzione del sistema economico predominante fin qui descritta. Industria 4.0 e transizione energetica, in altre parole, rappresentano due facce di un mercato del lavoro in evoluzione, poste tra loro in corrispondenza biunivoca con reciproci vantaggi: le trasformazioni che caratterizzano la prima, infatti, sono funzionali e necessarie ad accompagnare la seconda e, viceversa, i cambiamenti climatici in atto e la conseguente necessità di rivoluzionare i modelli produttivi esistenti rappresentano un forte propulsore per l'implementazione degli elementi chiave della grande trasformazione del lavoro. L'importanza assunta dalla sostenibilità nel dibattito giuslavoristico, economico e sociale rappresenta un'occasione irripetibile per superare il sistema economico e produttivo tradizionale e, conseguentemente, rivoluzionarne anche gli elementi costitutivi.

Se è vero che, come fin qui descritto, vi è una sostanziale convergenza in dottrina sulla necessità di rispettare l'assioma "*green jobs – decent work*", è altrettanto vero che la stessa non nasconde alcune perplessità, invece, sull'effettività della corrispondenza sopra descritta: i c.d. "lavori verdi" sono automaticamente "lavori decenti"? A tale interrogativo, la letteratura, almeno fino ad oggi, ha fornito solo risposte parziali e, peraltro, controverse. Senza dubbio, trova un certo riscontro nella pratica la tesi sostenuta a livello internazionale secondo cui sarebbero quattro le possibili direzioni con cui i cambiamenti descritti in precedenza possono impattare sul mercato del lavoro: i) creazione di nuovi posti di lavoro strettamente connessi alle attività tipiche della *green economy*; ii) sostituzione e riconversione di parte dell'occupazione esistente nei settori investiti da radicali trasformazioni del modello produttivo tradizionalmente adottato; iii) eliminazione di profili professionali obsoleti senza sostituzione né conversione; iv) ridefinizione delle competenze richieste e delle metodologie di lavoro quotidiano ⁽³⁶⁾. Se nel primo

³⁴ TIRABOSCHI M., *Una regolazione agile per il lavoro che cambia*, in DAGNINO E. E TIRABOSCHI M. (a cura di), *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti sul lavoro agile e lavoro autonomo*, Adapt University press, 2016, p. 4.

³⁵ TOMASSETTI P., op. cit., p. 56.

³⁶ UNEP, ILO, IOE, ITUC, op. cit., p. 43-44.

gruppo si riescono a collocare agevolmente tutte le casistiche che esprimono in modo lampante e palese le potenzialità offerte dai paradigmi della transizione energetica, non solo per specifici settori emergenti quali la produzione di energia da fonti rinnovabili (con particolare riferimento a eolico e fotovoltaico), l'industria della mobilità sostenibile, la gestione dei rifiuti, i servizi per l'ambiente, l'agricoltura e la silvicoltura sostenibile, ma anche come leva occupazionale per i paesi in via di sviluppo⁽³⁷⁾, i confini diventano nebulosi e confusi se si analizzano le altre tre direttrici. In un mondo in cui la presenza di una componente "verde" può riscontrarsi, in assenza di una definizione unanime e diffusa del vocabolo, «in qualsiasi attività, in quanto tutti i luoghi e le pratiche di lavoro possono provocare determinati effetti a livello ambientale»⁽³⁸⁾ non è semplice stabilire a prescindere quali saranno le mansioni maggiormente colpite, per quali profili professionali è possibile immaginare un'agevole riconversione "verde" e per quali, invece, potrebbe essere necessario disegnare un percorso di riqualificazione strutturato e, soprattutto, se tale trasformazione possa apportare valore aggiunto o peggiorare le condizioni di lavoro. Vi è chi, a tal proposito, sostiene che i lavori creati dall'economia verde, nella maggior parte dei casi, saranno "*green collar jobs*": lavori di buona qualità, ben retribuiti e con elevate prospettive di carriera⁽³⁹⁾. Tuttavia, vi è anche chi mette in guardia dal rischio che la *green economy*, se non adeguatamente gestita e orientata, possa produrre l'insperato effetto di aumentare la forbice già esistente a livello europeo tra occupazioni molto qualificate e quelle poco qualificate e mal retribuite, accentuando fenomeni di polarizzazione del mercato⁽⁴⁰⁾. Senza dimenticare che, alle variabili suddette, si aggiungono quelle legate alle peculiarità del territorio in cui si interviene in termini economici, culturali e sociali: interventi solo all'apparenza simili e volti al medesimo obiettivo possono avere effetti anche diametralmente opposti, a seconda delle caratteristiche dell'area interessata.

In mezzo ai dubbi e alle visioni talvolta contrapposte fin qui riportati, la dottrina e la letteratura sviluppatasi sul tema della sostenibilità occupazionale sembrano convergere con certezza e univocità su un unico principio: la correlazione "*green jobs-decent work*" non può prescindere dalla formazione e dallo sviluppo delle

³⁷ KELLY R., *I lavori verdi possono realizzare la sostenibilità occupazionale?*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4/2010, p. 968.

³⁸ SPIERINGS J., *Green collar work: The Potential in Australia*, discorso presentato durante il Dusseldorf Skills Forum, aprile 2008.

³⁹ UNEP, ILO, IOE, ITUC, op. cit., p. 288.

⁴⁰ RUSTICO L. e TIRABOSCHI M., *Le prospettive occupazionali della green economy tra mito e realtà*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2010, p. 943-944; POCHEN P., *United Nations ad International Labour Organization's Green Job Initiative – Green Hubs, Towards decent work in a sustainable, low-carbon world*, University of Sidney, 3 aprile 2009

competenze. È necessario, in sostanza, scongiurare il rischio, evidenziato da diversi studi ⁽⁴¹⁾, di farsi trovare impreparati e privi delle competenze richieste dal mercato dei lavori verdi e necessarie a innescare, gestire e implementare al meglio i cambiamenti che la transizione energetica e le politiche ambientali determineranno nel mondo del lavoro. Tentare di integrare e relazionare diritto ambientale e diritto del lavoro non è sufficiente se le regole, le misure e gli investimenti non sono accompagnati e supportati da adeguate capacità e conoscenze delle persone. Lo sviluppo e la formazione dei lavoratori assumono, dunque, un ruolo chiave nella risposta alle sfide che pone l'economia verde e, soprattutto, nell'assicurare che l'occupazione e i posti di lavoro creati da quest'ultima siano effettivamente "decent": promuovere strumenti e politiche finalizzati ad una corretta analisi, individuazione e implementazione delle competenze in grado sia di formare i nuovi profili professionali sia di adeguare quelli esistenti alle esigenze del mercato, infatti, non è fondamentale solo per evitare i già citati pericoli di polarizzazione insiti nel c.d. "skills mismatch" e la conseguente perdita delle opportunità offerta dalla rivoluzione "verde", ma anche per ridurre la perdita di posti di lavoro, garantire la salute e la sicurezza dei *green jobs*, assicurare percorsi di carriera qualificanti e qualificati, scongiurare possibili discriminazioni e la possibilità che le categorie tradizionalmente più deboli non abbiano accesso ai nuovi lavori ⁽⁴²⁾. A tal proposito, la posizione maggiormente condivisa è quella secondo cui le competenze e i titoli di studio necessari per affrontare i cambiamenti non sarebbero diversi da quelli tradizionali, ma integrati e ridefiniti, in modo *soft* o *hard* a seconda delle specificità, delle caratteristiche e delle responsabilità dei nuovi profili professionali, con competenze "verdi" (tra le quali, ad esempio, rientrano le abilità di valutazione di impatto ambientale, l'applicazione del concetto di sostenibilità nella gestione dei processi produttivi, la conoscenza delle tecnologie abilitanti e della normativa di riferimento, la gestione del rispetto di criteri di sicurezza nella produzione, il sapere legato alla disponibilità di risorse e al ciclo di vita della produzione, l'abilità di comunicare beni e servizi propri dell'eco business) ⁽⁴³⁾. Le c.d. *green skills*, dunque,

⁴¹ ILO, *ILO Guidelines for a Just Transition to environmentally sustainable economies and societies for all*, 2015; ECORYS, *Environment and labour force skills. Overview of the links between the skills profile of the labour force and environmental factors*, Final Report, 9 dicembre 2008; COMMISSIONE EUROPEA, *Nuove competenze per nuovi lavori: prevedere le esigenze del mercato del lavoro e le competenze professionali e rispondervi*, COM (2008) 868, 2008.

⁴² CASANO L., *Skills and Professions for a "Just Transition"*. *Some reflections for Legal Research*, in *Labour Studies*, n. 3, 2019, Adapt University Press, Modena, p. 34; BOWEN A., KURALBAYEVAB K., TIPOEC E.L., *Characterising green employment: the impacts of "greening" on workforce composition*, Energy Economics, 2018, p. 72; ILO, *Employment working paper n. 227. Mainstreaming green job issues into national employment policies and implementation plans: a review*, cit., p. 50.

⁴³ CASANO L., op. cit., p. 36; RUSTICO L. e TIRABOSCHI M., op. cit., pp. 951-954; MARTINEZ FERNANDEZ C., HINOJOSA C., MIRANDA G., *Greening Jobs and skills. The local labour market*

si caratterizzerebbero per la genericità, la trasversalità e la multidisciplinarietà: i lavoratori “verdi” sono portatori di saperi e abilità tradizionali rimodellati e ridisegnati in una nuova prospettiva di sostenibilità ambientale, a prescindere da quali siano le competenze specifiche del settore di riferimento. Ogni mansione, infatti, in una certa misura, può diventare “green”, con una diversa commistione di competenze tradizionali e verdi a seconda di quelle che sono state definite come «*shades of green*»⁽⁴⁴⁾.

Evidenziata (pur tra le complessità e i dubbi terminologici che in ogni epoca segnata dalla messa in discussione del paradigma dominante contraddistinguono e accendono il dibattito) la correlazione tra *green economy* e mercato del lavoro, i diversi, cruciali e inevitabili impatti che la prima, secondo l’opinione maggioritaria, produrrà sul secondo, acquisita la volontà che tale processo sia accompagnato da sostenibilità occupazionale e dallo stretto legame tra “lavoro verde” e “lavoro decente” e sottolineato il ruolo prezioso che la formazione avrà in tale trasformazione, resta da chiedersi quali siano i soggetti che dovranno farsi portatori dei cambiamenti fin qui descritti. Quali saranno, in sintesi, gli attori protagonisti del processo di transizione da modelli produttivi tradizionalmente basati sullo sfruttamento sconsiderato delle risorse naturali a una società fondata sulla sostenibilità economica quanto quella sociale. Se è vero, infatti, che è ormai generalmente riconosciuto il collegamento tra lavoro e ambiente, è altrettanto vero che sembrerebbe esserci un certo ritardo nelle risposte fornite dalle istituzioni: fatta eccezione per alcuni rari e brillanti esempi, infatti, le legislazioni nazionali e internazionali (specialmente quelle più recenti) sembrano prendere in considerazione di volta in volta sempre e solo uno dei due corni del problema, senza affrontare le ripercussioni che ogni intervento sull’uno potrebbe collateralmente determinare sull’altro. Mancano, insomma, politiche indirizzate in modo simultaneo ed efficace tanto alle tematiche ambientali quanto a quelle, strettamente connesse alle prime, occupazionali⁽⁴⁵⁾. Inoltre, l’esperienza sembrerebbe aver dimostrato, almeno fino ad oggi, una certa inadeguatezza degli strumenti tradizionalmente utilizzati dalla politica ambientale (come, ad esempio, norme di comando e di controllo o finalizzate all’incentivazione di comportamenti virtuosi) se non contestualmente accompagnati e guidati da soggetti che ne assicurino

implications of addressing climate change, OECD, 2010; CEDEFOP, *Skills for green jobs. European synthesis report*, 2010, Publications Office of the European Union, Luxembourg;

⁴⁴ UNEP, ILO, IOE, ITUC, op. cit., p. 40. Sul tema anche ILO, *World employment social outlook. Greening with jobs*, 2018, p. 87.

⁴⁵ ILO, *Employment working paper n. 227. Mainstreaming green job issues into national employment policies and implementation plans: a review*, cit., p. 38.

l'efficacia ⁽⁴⁶⁾. Al di là di alcune interessanti e prospettive proposte ⁽⁴⁷⁾, dunque, il dibattito dottrinale sul tema è più che mai acceso e in continuo divenire. In particolare, l'attenzione di alcuni si concentra sul ruolo che le associazioni, le organizzazioni sindacali e, più in generale, il dialogo sociale possono giocare all'interno delle trasformazioni in atto. Considerata la loro natura di intermediari e di portatori di interessi diffusi, i sindacati possono rappresentare il baricentro, il *trait d'union* tra interessi economici, tutela dell'occupazione e del lavoro "decente", rispetto e salvaguardia dell'ambiente? La loro vicinanza ai territori, alle comunità che vi abitano e ai lavoratori costituisce un punto di forza in grado di declinare al contesto specifico azioni fino ad ora pensate in ottica nazionale e internazionale? Quali sono le leve e gli strumenti che i rappresentanti dei lavoratori possono utilizzare per ricoprire tale ruolo? In sintesi, le relazioni industriali possono essere considerate un fattore abilitante i modelli produttivi e organizzativi della transizione energetica?

2. Il settore elettrico alla prova della transizione energetica: i *drivers* fondamentali

Come emerge da quanto fin qui descritto, il settore elettrico è probabilmente l'ambito industriale in cui, a differenza di quelli (comunque coinvolti) automobilistico e dell'edilizia, le sfide imposte dai provvedimenti nazionali e internazionali citati nel paragrafo precedente e, in generale, dalla transizione energetica hanno trovato e trovano il terreno maggiormente fertile e dove si evidenziano i risultati maggiormente significativi ⁽⁴⁸⁾. Non solo. Si tratta, senza dubbio, di uno dei settori in cui, in realtà, l'evoluzione dei modelli organizzativi esistenti e lo sviluppo di nuovi modelli produttivi si sta già verificando e, coerentemente con le nuove necessità e i trend di cambiamento in atto, sono destinati a proseguire in modo sempre più accelerato. A tal proposito, è opinione delle associazioni rappresentanti le imprese elettriche italiane, da tempo ferme

⁴⁶ BATTAGLINI E., *Ambiente e società nella tarda modernizzazione: le sfide per il sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2/2010, p. 130.

⁴⁷ Sul tema, ad esempio, l'UNFCCC individua 5 passaggi fondamentali e che dovrebbero essere seguiti nella strutturazione delle misure intraprese a livello nazionale con l'obiettivo di perseguire la riduzione delle emissioni, l'efficientamento energetico e lo sviluppo di fonti di energia sostenibile. Esse ricomprendono il coinvolgimento, dalla fase preliminare a quella esecutiva, degli organi competenti in materia di politiche sociali, lavoro, economia e finanza, oltre che delle autorità a livello regionale per indirizzare e implementare in modo corretto i cambiamenti, tenendo conto anche delle particolarità del tessuto economico locale. UNFCCC, *Just transition of the workforce, and the creation of decent work and quality jobs*, 2016, Bonn.

⁴⁸ WELSCH M., *EuropÈs Energy Transition*, in AA.VV., *EuropÈs Energy Transition. Insights for Policy Making*, Academic Press, Londra, p. 3.

sostenitrici della necessità di una visione condivisa e di obiettivi comuni per affrontare i cambiamenti in atto, che il PNIEC possa aver finalmente ridato ordine a un quadro regolatorio spesso confusionario e stratificatosi nel tempo e consolidato un modello di mercato efficiente e funzionante. Tuttavia, per raggiungere gli sfidanti obiettivi contenuti in esso e accompagnare la transizione, non è sufficiente una regolazione chiara ed equilibrata del mercato, ma è necessario uno sforzo di investimento e di innovazione non indifferente, oltre che la garanzia del sostegno di strumenti di supporto evoluti che permettano lo sviluppo delle nuove tecnologie. Altro fattore abilitante destinato a giocare un ruolo fondamentale nel raggiungimento degli ambiziosi obiettivi che si pone la transizione energetica è rappresentato, secondo alcuni esperti, da una nuova consapevolezza del consumatore: l'offerta di un mercato energetico di successo non può prescindere da una domanda di energia consapevole (⁴⁹). Formazione, informazione e sensibilizzazione degli utenti finali in relazione alle nuove opportunità offerte loro dal nuovo paradigma energetico e dalla sostenibilità ambientale, diventano allora indispensabili per la piena realizzazione della transizione energetica e delle opportunità ad essa legate.

Prima di entrare nel vivo delle considerazioni circa i *driver* della transizione energetica nel settore elettrico ed esporre quali conseguenze essi potranno avere sulle realtà aziendali, premessa indispensabile, per comprendere quanto descritto nel lavoro di ricerca che segue, è costituita dalla descrizione delle diverse attività in cui si scompone la filiera elettrica (fig. 1):

- generazione: produzione di energia elettrica;
- trasmissione: trasferimento dell'energia dagli impianti di produzione alle reti di distribuzione;
- distribuzione: trasferimento dell'energia dalle reti di trasmissione all'utenza finale;
- vendita: gestione dei rapporti commerciali con i clienti.

⁴⁹ IACOVONE D., op.cit., pp. 297-300.

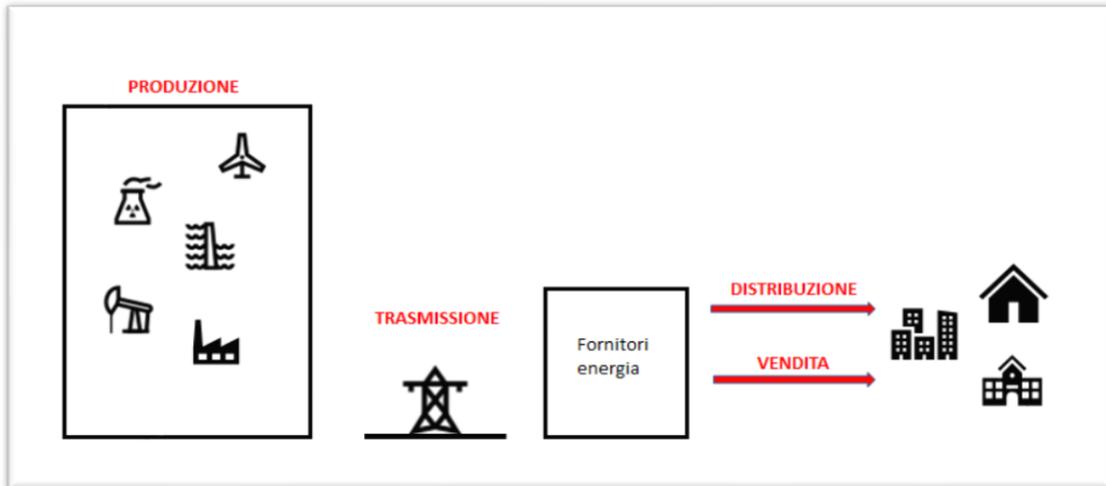


Fig. 1 La filiera elettrica

In realtà, non è la prima volta che, nella storia del settore, si verificano fenomeni e trasformazioni dalla portata tale da poter utilizzare la locuzione “transizione energetica”. Analizzando in tale ottica gli ultimi due secoli di progresso scientifico e industriale, infatti, si può agevolmente notare come anche il passaggio dal motore a carbone e a vapore all’utilizzo del petrolio e dei suoi derivati abbia costituito, a suo tempo, un vero e proprio momento di “transizione”. Tuttavia, senza voler minimizzare la portata e l’importanza del fenomeno, mentre in passato il perimetro del cambiamento era rimasto circoscritto alle modalità produttive e alle tecnologie impiegate, l’epoca a cui il settore si affaccia questa volta, come ampiamente descritto in precedenza, non si limita al mero passaggio dall’utilizzo di una materia prima in sostituzione di un’altra, ma porta irrimediabilmente con sé approcci e ragionamenti che si estendono a tematiche sociali e in grado di travolgere i modelli organizzativi tradizionalmente adottati. Un vero e proprio “nuovo paradigma energetico” incentrato sulla costruzione di un’economia sostenibile, sul rispetto della natura e su un concetto di *welfare* decentralizzato, in cui il ruolo del cittadino e delle comunità è più che mai attivo (⁵⁰).

Passando all’individuazione dei *drivers* che caratterizzeranno quest’epoca con riferimento al settore energetico, secondo diversi studi (⁵¹), i tre parametri

⁵⁰ RUGIERO S., *Decarbonization in the Italian energy sector: the role of social dialogue in achieving a just transition – the case of Enel*, in GALGOCZI B. (a cura di), *Towards a just transition: coal, cars and the world of work*, ETUI, Brussels, 2019, pp. 111-113.

⁵¹ NEIROTTI P., SPAZIANI A., ZAGHI A., *Dagli Elettroni ai Bit. Le trasformazioni del lavoro nel settore elettrico*, rapporto a cura di Utilitalia, Elettricità Futura e Politecnico di Torino, settembre 2018; WEC ITALIA, *le “3 D” della transizione energetica*, intervista a Paolo D’Ermo (Segretario generale del World Energy Council Italia), in *Impiantistica Italiana*, Marzo-Aprile 2018, pp. 52-57; IRES (Istituto di ricerche economiche e sociali), *La trasformazione dei settori dell’energia elettrica*

fondamentali della c.d. “transizione energetica” che condizioneranno e guideranno le realtà produttive in esso operanti saranno digitalizzazione, decarbonizzazione e decentralizzazione (non a caso si parla, comunemente, delle “tre D della transizione energetica”).

In primo luogo, per quanto concerne la “digitalizzazione”, costituisce un dato di fatto che le tecnologie digitali rappresentino sempre di più un fattore fondamentale in molti settori. La stessa Commissione Europea ritiene che intelligenza artificiale, 5G, *cloud* ed *edge computing* offrano un’opportunità unica per conseguire gli obiettivi di sostenibilità del *Clean Energy Package* e non è un caso che siano allo studio misure che possano accelerarne e massimizzarne l’impatto proprio con riferimento alla salvaguardia dell’ambiente e alla produzione di energia. È indubbia, infatti, l’importanza che *l’Internet of Things* sta assumendo nella misurazione e nel monitoraggio sia delle *performances* di strumenti di produzione e trasmissione dell’energia (turbine, impianti eolici e fotovoltaici, reti di distribuzione), sia in relazione ai consumi. In primo luogo, la possibilità di raccogliere e rielaborare ingenti quantità di dati offerta dalle tecnologie abilitanti la quarta rivoluzione industriale già oggi consente un controllo più accurato e “*real time*” sugli impianti di generazione e di trasmissione. Inoltre, in breve tempo, sarà possibile per i gestori effettuare la manutenzione degli stessi non più in una logica meramente “preventiva”, ma addirittura “predittiva” (con tale espressione intendendosi l’attività manutentiva basata su un complesso sistema di analisi numerica e finalizzata ad intervenire prima che il guasto o l’anomalia si verifichi), grazie all’applicazione di algoritmi e all’utilizzo del *machine learning*. Si consideri, inoltre, che anche la robotica dei droni potrebbe avere importanti implicazioni nella ricerca dei guasti e, in generale, nelle attività di ispezione e sorveglianza dei macchinari: ne sono un esempio le sperimentazioni che quasi tutte le principali *utilities* elettriche hanno avviato tra il 2017 e il 2018, con risultati che lasciano immaginare la loro implementazione definitiva nei prossimi due anni ⁽⁵²⁾. Infine, tra le tecnologie destinate a rivoluzionare il lavoro nel settore elettrico nel prossimo futuro, non si possono non citare la realtà virtuale e la realtà aumentata: la prima può essere utilizzata a supporto delle attività di formazione (per esempio in materia di sicurezza) che oggi avvengono in aula o in laboratorio aumentandone l’efficacia e la velocità di apprendimento; la seconda apre un panorama totalmente nuovo non solo con riferimento alla formazione dei dipendenti, ma anche e soprattutto in

e gas e del servizio idrico: sviluppo dei profili professionali e implicazioni per la formazione, Bologna, 2012.

⁵² Alcune sperimentazioni hanno dimostrato la possibilità di condurre in totale autonomia un drone fino a 200 km di distanza, semplicemente introducendo la rotta da seguire. L’intervento umano in questi casi sarebbe limitato esclusivamente ai casi di anomalie o incidenti.

merito alla manutenzione e alla riparazione degli strumenti. Attraverso degli appositi occhiali, infatti, l'operatore che si troverà sul campo potrà trasmettere informazioni, video, fotografie alle funzioni di sede (generalmente dotate di maggiori competenze tecniche) che, proprio sulla base di tali dati, offriranno in tempo reale al dipendente la soluzione da adottare per risolvere il problema.

Tuttavia, le implicazioni della digitalizzazione nel settore elettrico non si "limitano" alle novità appena descritte: come anticipato, interessanti prospettive si pongono anche sulla misurazione dei consumi di energia. Proprio nel 2018 sono stati avviati, infatti, i piani di messa in servizio dei c.d. "smart meters" di seconda generazione (⁵³) che, rispetto a quelli finora utilizzati, consentono non solo prestazioni telematiche e informatiche superiori, ma soprattutto la possibilità di interfacciarsi e "comunicare" con altri apparati elettrici. L'introduzione di tali dispositivi avrà importanti ripercussioni sulla vita dei consumatori: grazie alla possibilità di accedere ai dati sui propri consumi praticamente in tempo reale, il ruolo del cliente si amplierà notevolmente, potendo quest'ultimo modificare le abitudini sull'utilizzo dell'energia elettrica, se non addirittura ottimizzare automaticamente i consumi grazie alla domotica (si pensi alla c.d. "smart home" e al "demand-response management" (⁵⁴), sebbene si tratti di implicazioni ancora allo stato embrionale e che non vedranno una diffusione vera e propria prima di cinque anni). Non solo, anche le imprese che si occupano di distribuzione e vendita di energia elettrica trarranno vantaggi notevoli da questa nuova tecnologia: ad esempio, avendo a disposizione i dati sui consumi "near real time" e tramite l'applicazione di algoritmi di *business intelligence*, le aziende impegnate nella vendita potranno creare e proporre ai propri clienti offerte customizzate "prepagate" (del tutto simili a quelle oggi praticate dalle società di telecomunicazioni), entrando in concorrenza e migliorando il servizio offerto (⁵⁵).

Strettamente connesso alla digitalizzazione è il secondo *driver* della transizione energetica: la "decentralizzazione". Mentre storicamente, infatti, il panorama energetico mondiale è stato caratterizzato da pochi *players* che hanno concentrato nelle proprie mani, perlopiù in regime di monopolio, la produzione di energia elettrica in grosse centrali alimentate dalle fonti più disparate (carbone, acqua, gas, ecc.), negli ultimi venti anni la tendenza si è decisamente invertita. Oggi il mercato

⁵³ Gli *smart meters* sono contatori elettronici che consentono la tele-lettura dei consumi mensili, la tele-gestione e la ricerca di allacci abusivi. La prima generazione di *smart-meter* è stata introdotta in Italia nel 2001.

⁵⁴ Con tale espressione si intende la possibilità per il consumatore di modificare la propria domanda di energia su richiesta della rete a fronte, per esempio, di una carenza nell'offerta di elettricità o della crescita dei prezzi di energia.

⁵⁵ DE MIN M. e LO SCHIAVO L., *Un nuovo paradigma dei consumi elettrici per un consumatore più evoluto*, in AMMANNATI L., *La transizione energetica*, Giappichelli, Torino, 2018, pp. 141-158.

è caratterizzato dalla concorrenza tra diverse imprese (in parte pubbliche e in parte private) alle quali si aggiungono anche i singoli consumatori che decidano di diventare produttori di energia (i c.d. “*prosumers*”⁽⁵⁶⁾, espressione volta ad indicare i casi in cui produttore e consumatore coincidono, senza che sia necessaria l’intermediazione di altri soggetti). Insomma, si sta assistendo progressivamente a quella che è stata definita dall’economista Jeremy Rifkin come vera e propria «democratizzazione dell’energia»⁽⁵⁷⁾. Tuttavia, il passaggio dal sistema di produzione centralizzato a quello decentralizzato non accompagnato da un adeguamento della rete di trasmissione (pensata e progettata invece per un servizio passivo e unidirezionale) pone dei problemi non indifferenti, con particolare riferimento alla compensazione delle oscillazioni e alla modifica dei sistemi di protezione della tensione⁽⁵⁸⁾. Se si vuole che la generazione di energia distribuita costituisca un vantaggio per il Paese sia in termini di efficienza (un impianto di medie dimensioni può raggiungere efficienze dell’80%, rispetto al 35% degli impianti di grossa dimensione), sia in termini di minor dispersione, sia in termini di maggiore possibilità per il singolo consumatore di controllo e gestione della rete è necessario, dunque, un ripensamento della rete elettrica. A tal proposito, la soluzione che si sta affermando (e che è, senza dubbio, destinata a rivoluzionare il settore) sono le c.d. “*smart-grid*”: reti attive e intelligenti in grado di gestire e controllare più flussi elettrici discontinui e bidirezionali, secondo un principio di funzionamento del tutto simile a quello su cui si basa la rete Internet. Sebbene non sia un processo rapido, considerate anche le difficoltà tecnologiche e strutturali che tale ripensamento comporta, è indubbio che si tratti di un meccanismo ormai avviato e di cui, addirittura, si stanno sviluppando evoluzioni (come, per esempio, le c.d. “*micro-grid*”⁽⁵⁹⁾ a basso impatto ambientale, che integrano impianti di generazione da fonte rinnovabile di piccola taglia a batterie di accumulo). Infine, la terza D che sta guidando la transizione energetica è e sarà, come anticipato in apertura di questo paragrafo e in linea con quanto stabilito dal “*Winter Package*”, la “decarbonizzazione”. A tal proposito, è sufficiente ricordare quanto già affermato a proposito degli obiettivi del PNIEC italiano per rendersi conto di quanto le fonti rinnovabili (in un orizzonte temporale di 5-10 anni) assumeranno un ruolo primario nella generazione di energia elettrica. Facendo eco alle politiche europee, infatti, non solo è previsto il totale *decommissioning* delle centrali termiche a carbone prima

⁵⁶ Neologismo inglese che deriva dalla commistione dei termini “*producer*” e “*consumer*”.

⁵⁷ RIFKIN J., *The third Industrial Revolution*, Mondadori, Milano, 2011.

⁵⁸ IACOVONE D., op. cit., pp. 87-98.

⁵⁹ Con l’espressione “*micro-grid*” si fa riferimento a un sistema che interconnette carichi elettrici e fonti di generazione distribuita e che ha la capacità di operare sia in connessione con il sistema elettrico nazionale che autonomamente.

del 2025, ma, soprattutto, il 2030 costituirà l'anno del "giro di boa", in cui l'elettricità dovrà essere prodotta per più di un terzo da fonti energetiche rinnovabili. A tal proposito, è opinione invalsa di molti esperti del settore che il passaggio dalle fonti fossili a quelle rinnovabili non potrà avvenire senza soluzione di continuità, ma che sia necessario un periodo di transizione in cui sarà fondamentale il ruolo del gas e delle relative infrastrutture (sebbene vi sia chi si oppone a tale strategia sostenendo che gli ingenti investimenti messi in campo per quest'ultimo sarebbero potuti essere destinati alle fonti rinnovabili, accelerandone lo sviluppo) ⁽⁶⁰⁾. In ogni caso, il comparto energetico italiano, in realtà, in cui ad oggi il 16% della domanda nazionale viene coperto attraverso centrali idroelettriche e in cui il fotovoltaico (specialmente negli ultimi anni) ha assunto un ruolo di primo piano⁶¹, è già stato interessato da profondi cambiamenti. Tuttavia, nell'immediato futuro, i cambiamenti tecnologici, climatici e normativi non potranno che accelerare i processi in atto. Innanzitutto, unitamente ai cambiamenti tecnologici legati all'implementazione di strumenti digitali precedentemente descritti, il consolidamento e il raggiungimento della maturità industriale da parte del fotovoltaico e la notevole diminuzione dei costi dei materiali (in particolare pannelli e moduli) comporteranno sforzi non indifferenti per le imprese attive nell'*operation & maintenance*, legati soprattutto al monitoraggio, alla logistica, all'acquisto di ricambi e allo sviluppo. Con specifico riferimento a quest'ultimo punto, obiettivo principale di quasi tutti i *players* attivi nel settore è sia quello della progressiva internalizzazione delle attività, oggi ancora concentrate perlopiù all'estero (specialmente in Cina), sia quello dell'efficientamento dei costi al fine di poter ricoprire un ruolo seriamente competitivo sul mercato nazionale e internazionale ⁽⁶²⁾.

Per quanto concerne i cambiamenti climatici, l'inasprimento delle condizioni meteorologiche e la crescente imprevedibilità delle stesse non potranno che avere effetti particolarmente incisivi sulle fonti rinnovabili, per loro natura imprescindibilmente legate al clima. I periodi di siccità sempre più frequenti e prolungati che hanno caratterizzato gli ultimi anni, pregiudicando la capacità generativa delle centrali idroelettriche, hanno obbligato le imprese attive nel settore a una seria riflessione, oltre che alla ricerca di sistemi alternativi in grado di garantire, anche in tali circostanze, risposte alle necessità di dispacciamento in sicurezza del sistema elettrico nazionale: due esempi, su tutti, sono rappresentati dagli investimenti sugli impianti di pompaggio (ancora poco utilizzati nel nostro

⁶⁰ RUGIERO S., op. cit., p. 117.

⁶¹ La potenza installata al 2018 è pari a 30 GW.

⁶² IACOVONE D., op.cit., pp. 73-86.

Paese ma, secondo alcuni studi ⁽⁶³⁾, certamente destinati ad aumentare la propria produzione) e sui sistemi di accumulo di energia (le c.d. batterie di accumulo). Il secondo problema connesso all'imprevedibilità dei fattori climatici riguarda la resilienza delle reti di trasmissione: le società attive nella distribuzione, infatti, dovranno essere in grado di assicurare la continuità e l'eccellenza del servizio anche a fronte di guasti legati a fenomeni metereologici anomali e ripartenze rapidissime, in modo da non dover sostenere il pagamento di penali o di multe. In un contesto in cui verrà progressivamente meno l'apporto delle centrali termoelettriche a carbone, dunque, sarà fondamentale disporre di previsioni meteo quanto più accurate e di tecnologie di accumulo in grado di sopperire alle mancanze degli strumenti di generazione: in caso contrario, le conseguenze di una perturbazione prevista per un determinato orario che ritardi o che non si verifichi potrebbero essere devastanti non solo per la singola impresa, ma per tutto il sistema elettrico italiano.

Dal punto di vista normativo, infine, le principali discontinuità sono rappresentate da un lato, dall'evoluzione del regime degli incentivi previsti per la generazione fotovoltaica ed eolica, che determinerà un aumento dei tassi di concentrazione delle attività in mano alle realtà più grandi (a discapito di piccole e medie imprese); dall'altro, la fase di rinnovo delle concessioni di grande derivazione che nel breve periodo investirà il settore idroelettrico e che, finora, ha rallentato gli investimenti in processi di *repowering* e *revamping* degli impianti.

2.1. Transizione energetica e nuove sfide per gli operatori del settore

La transizione energetica sopra descritta, come anticipato, non potrà che comportare, per le società operanti nel settore elettrico, conseguenze rivoluzionarie sui modelli organizzativi e gestionali aziendali, oltre che sulle competenze richieste ai lavoratori.

In primis, il ruolo primario che i dati giocheranno nella manutenzione e nella previsione di guasti ai macchinari descritto nel paragrafo precedente non potrà che avere un profondo impatto sull'evoluzione del lavoro e sulla trasformazione delle mansioni che, tradizionalmente, caratterizzano il settore elettrico. In particolare, sono due le direttrici che, oggi, si ipotizza guideranno l'implementazione dei cambiamenti dettati dalla digitalizzazione: la formalizzazione/codificazione delle attività svolte e l'imprescindibile capacità di analizzare grandi quantità di dati e di prendere decisioni che siano "*data-driven*". Dal primo punto di vista, la possibilità di disporre in tempo reale di studi e rapporti relativi al funzionamento dei macchinari e di prevedere eventuali anomalie consentirà di introdurre regole, *best*

⁶³ *L'idroelettrico Crea Valore per l'Italia*, rapporto Althesys, Milano, maggio 2017.

practices e procedure sempre più affinate e basate sull'esperienza, che se da un lato hanno l'enorme pregio di aumentare efficienza, efficacia e accuratezza delle attività di riparazione, dall'altro, probabilmente, toglieranno molta discrezionalità al lavoratore sia per quanto concerne la pianificazione delle operazioni, sia per quanto riguarda l'autonomia di intervento. A tal proposito, una prima resistenza culturale che le aziende si potrebbero trovare a dover affrontare è certamente quella rappresentata dalla tendenza, ancorata ad un modello organizzativo di stampo gerarchico che colpevolizza l'errore più che trarne insegnamento, a non evidenziare le proprie colpe o i guasti causati da comportamenti errati, al fine di favorire l'apprendimento. Inoltre, se è incontestabile che una delle conseguenze principali del ruolo esponenzialmente crescente che avrà l'utilizzo di dati e *devices* nell'esecuzione della prestazione sarà un aumento della sicurezza (specialmente per i lavoratori isolati) e la riduzione di possibili azioni rischiose per la salute, è altrettanto vero che l'introduzione di dispositivi mobili (specialmente quelli "indossati" dal dipendente) pone dei seri problemi con riferimento al controllo a distanza (e i relativi limiti dettati dall'art. 4 L. 300/1970). Saranno in particolar modo coinvolte in tale processo le figure che, già oggi, vedono nei *devices* digitali (*tablet, smartphone, wearables*) gli strumenti principali della loro attività: il possibile impoverimento delle mansioni di quest'ultimi potrà essere contrastato esclusivamente dalla maggiore varietà di situazioni che gli stessi si troveranno ad affrontare. La seconda trasformazione legata alla possibilità di ottenere enormi quantità di dati in tempo reale attraverso le apparecchiature, come anticipato, riguarderà le competenze e il contenuto della prestazione lavorativa: affidando agli addetti attività in parte svolte o programmate da algoritmi aumenterà notevolmente sia l'importanza di saper elaborare e interpretare quanto analizzato dai macchinari sia il contenuto cognitivo delle mansioni. Ciò comporterà non solo un arricchimento delle *soft skills* necessarie allo svolgimento dei compiti assegnati, ma anche un ampliamento del bagaglio di competenze tecniche richieste ai lavoratori. Trasformando alcuni mestieri oggi prettamente operativi e manuali in "digitali" (si pensi alle citate attività di manutenzione predittiva, all'utilizzo di droni, al ruolo fondamentale che avrà la previsione di eventi atmosferici, ecc.) saranno necessarie politiche di sviluppo e di formazione continua del personale in grado di vincere le resistenze e l'atteggiamento difensivistico che potrebbe generarsi nei lavoratori di fronte a cambiamenti di tal tipo.

A quanto descritto si accompagna, inevitabilmente, un altro fenomeno: la nascita di nuove figure professionali "*élitarie*". All'eliminazione delle figure professionali "*low-skilled*" (tratto, in realtà, comune a molti settori e caratteristico della quarta rivoluzione industriale) e al possibile impoverimento delle mansioni storicamente caratterizzanti il settore, infatti, si contrappone la necessità di inserire nelle strutture

aziendali un'elevata percentuale di lavoratori con scolarità, competenze digitali e professionalità di alto profilo. Se, fino ad oggi, tale esigenza era limitata, la digitalizzazione delle attività operative obbligherà le aziende a considerare i sistemi informativi non più come una semplice struttura di staff, ma una funzione totalmente integrata a livello operativo. La massiccia introduzione di processi basati sui *big-data* e sull'*internet of things* e gli investimenti in intelligenza artificiale non possono prescindere, dunque, dall'inserimento nelle strutture aziendali di specialisti altamente qualificati la cui ricerca, di per sé già complessa, viene resa ulteriormente difficile dal fatto che si tratta di profili sempre più comuni a tutte le realtà imprenditoriali, specialmente quelle "*information-intensive*". Attrarre e stimolare tali figure professionali è una sfida che metterà certamente a dura prova il settore, soprattutto perché si troverà a dover competere con colossi come Google, Amazon, Microsoft, ecc. in grado di offrire trattamenti retributivi elevati e, soprattutto, contesti lavorativi decisamente più dinamici e flessibili. Un esempio, su tutti, è rappresentato dalla figura del *data scientist*, la cui principale attività consiste appunto nell'analisi di enormi quantità di dati e nella conseguente elaborazione di algoritmi in grado di snellire processi aziendali o di eseguire attività in una logica predittiva e in grado di giocare un ruolo chiave nel panorama della transizione energetica fin qui delineato: trattandosi, generalmente, di laureati in discipline matematiche, statistiche o informatiche con nessun particolare interesse per il mondo energetico e bassissime competenze in ambito elettrico, le aziende del settore dovranno essere in grado di offrire sfide professionali complesse e incentivanti, oltre che pacchetti remunerativi consistenti e percorsi di carriera dinamici e ben definiti. Recenti rapporti evidenziano, inoltre, come accanto ai *data scientist*, troveranno spazio nella nuova *élite* professionale figure come gli specialisti di *cyber security* e dell'*Internet of Things*, specialisti del *marketing* in grado di valutare il potenziale di nuovi servizi da offrire sul mercato basandosi sull'analisi della clientela, *service designer* e *user experience designer* (la cui attività consiste nel continuo miglioramento dell'esperienza del cliente e che in un mercato sempre più *customer-oriented* avrà un ruolo determinante) e *digital enabler* (che si occupa di snellire i processi aziendali e di implementare le tecnologie digitali emergenti) ⁽⁶⁴⁾. L'elevata qualificazione e specializzazione di tali soggetti pone un ulteriore problema, rientrando nel più generale alveo della c.d. "grande trasformazione del lavoro". Se è vero che le competenze costituiscono un fattore chiave nell'assicurare la sostenibilità occupazionale e nel realizzare la relazione biunivoca "*green work – decent work*", è altrettanto vero che, secondo la dottrina maggioritaria, il pesante potere contrattuale di cui sono dotate le figure

⁶⁴ NEIROTTI P., SPAZIANI A., ZAGHI A., op. cit., pp. 45-48

professionali suddette, diretta conseguenza delle competenze specifiche di cui sono portatrici, è tale da sfumare la tradizionale linea di demarcazione che separa la subordinazione dall'autonomia se non, addirittura, il lavoratore subordinato dall'imprenditore stesso. La digitalizzazione, l'autonomia decisionale, la responsabilità e le conoscenze «cambiano profondamente la natura del lavoro, dentro e fuori i confini fisici dell'azienda, mettendo alla prova, oggi molto più che in passato, la tradizionale distinzione tra lavoro autonomo e subordinato»⁽⁶⁵⁾. In dottrina, vi è chi si spinge anche oltre, arrivando a sostenere che tale modifica non riguardi solo la natura del rapporto di lavoro, ma la sua stessa causa, aprendo lo spazio per «un rapporto di collaborazione che può fondarsi sulla corresponsabilità o anche sulla compartecipazione dei risultati o degli utili secondo forme più o meno spinte di partecipazione economica e di partecipazione ai processi decisionali»⁽⁶⁶⁾. (probabilmente superiore a quello che potrebbe derivare dall'iscrizione a un'organizzazioni sindacale), in grado di sfumare la linea di demarcazione che separa come può il sindacato avere ancora un ruolo nella rappresentanza e nella tutela dei diritti di tali lavoratori? Cosa spinge un'azienda a investire ancora nelle relazioni industriali, quando la trattativa con i dipendenti si gioca a livello individuale?

In conclusione, è innegabile che i nuovi modelli organizzativi e le trasformazioni fin qui descritti, pongano nel settore elettrico sfide e quesiti interessanti per gli operatori delle risorse umane e, ancor di più, per le relazioni industriali. Dal primo punto di vista, è indubbio che i cambiamenti che attendono il settore investiranno tutte le fasi dei sistemi di gestione dell'HR: ricerca e selezione, sviluppo, valutazione delle prestazioni e politiche retributive. La necessità di inserire nei contesti aziendali figure caratterizzate da un *mix* di competenze digitali, elettrotecniche e di analisi renderà infatti fondamentali i percorsi di alternanza scuola-lavoro e le collaborazioni con le università, al fine di avvicinare giovani diplomandi e laureandi al settore elettrico prima che entrino nel mercato del lavoro. In aggiunta, sarà necessario sviluppare nuove politiche retributive e premiali incentivanti e variabili, meno legate all'anzianità aziendale e a criteri obsoleti e più ai risultati, magari disegnando piani di sviluppo *ad hoc* che possano attrarre e trattenere le figure professionali *high qualified*. Infine, considerata la rapidità con cui gli strumenti lavorativi evolvono, giocherà un ruolo di primo piano la

⁶⁵ TIRABOSCHI M., *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del mercato del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4/2017, 962-963.

⁶⁶ TIRABOSCHI M. e SEGHEZZI F., *Il piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, n. 2/2016, p. 24.

formazione continua, che accompagni ciascun dipendente per tutta la durata del suo percorso professionale.

Dal secondo punto di vista, rimane attualmente un interrogativo senza risposta quale possa essere il ruolo delle relazioni industriali nell'implementazione, nell'accompagnamento e nell'indirizzo delle trasformazioni legate alla transizione in atto. Considerate le peculiarità e le caratteristiche che contraddistinguono la contrattazione nel settore elettrico (che verranno approfonditamente esposte nel corso dell'opera) il dialogo fra le parti sociali può rivestire un ruolo determinante nell'introduzione e nell'adozione dei nuovi modelli organizzativi e produttivi fin qui descritti? Il rapporto e le dinamiche instaurate nel corso del tempo tra le parti sociali del settore elettrico possono costituire il punto di partenza per l'elaborazione di un modello di contrattazione esportabile anche in altri settori?

3. Metodologia di ricerca

Il lavoro di ricerca che segue si basa sulle esperienze e sui dati raccolti all'interno della Divisione HR & ICT di una società profondamente interessata dai fenomeni sopra descritti: Edison S.p.A. Quest'ultima ha intrapreso, specialmente negli ultimi anni, un importante processo di transizione verso un modello produttivo sostenibile e coerente con gli obiettivi contenuti nel Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC). “*Diventiamo l'energia che cambia tutto*” è, ormai da diverso tempo, lo *slogan* che accompagna non solo le campagne pubblicitarie aziendali, ma anche le strategie adottate dal *management*. Tale scelta, naturalmente, non può essere slegata dall'adozione di una nuova organizzazione del lavoro che recepisca i profondi mutamenti e i nuovi paradigmi dettati dalla transizione energetica. Nello specifico, il suddetto modello trova concretizzazione in diverse iniziative già avviate e volte a rivoluzionare, in una realtà tradizionalmente strutturata e tipicamente restia al cambiamento com'è quella delle aziende che operano nel settore energetico, l'impostazione dell'attività produttiva e le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa: la sperimentazione e l'implementazione dello *smartworking* per i lavoratori della sede centrale, l'adozione di forme di flessibilità dell'orario di lavoro, la ricerca e la selezione di profili caratterizzati da un'ampia trasversalità delle competenze, gli investimenti sulla formazione digitale e sulla polivalenza dei dipendenti sono solo alcuni dei filoni destinati a impegnare la Divisione Risorse Umane & ICT per i prossimi anni.

Il caso studio riportato nel capitolo dimostra come fattore fondamentale del processo di transizione fin qui descritto sono (e saranno) le relazioni industriali: la Società, infatti, secondo un approccio storicamente adottato e che contraddistingue, più in generale, tutto il settore, crede fermamente nell'importanza del dialogo

sociale e che il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori su tali progetti sia necessario. L'introduzione di nuovi modelli organizzativi del lavoro attraverso la contrattazione collettiva aziendale consente di attuare importanti modifiche tenendo conto sia dell'esigenza aziendale di adeguarsi alle innovazioni e all'evoluzione del business in cui la società opera, sia delle istanze dei dipendenti: ciò non solo ne agevola il recepimento e l'attuazione, ma garantisce anche la pace sociale. Esemplificativo, a tal proposito, è il percorso fin qui seguito da Edison con riferimento all'introduzione in via sperimentale del c.d. "lavoro agile": lo stesso Progetto Pilota (che ha riguardato solo alcune aree aziendali e ha coperto tutto il 2017) è stato caratterizzato da una partecipazione attiva e costante delle OO.SS., seppur con alcuni "fisiologici" stalli superati a seguito del largo consenso ottenuto dall'iniziativa. Dopo una preliminare raccolta di informazioni e l'individuazione delle aree da includere nella sperimentazione, l'azienda ha ritenuto opportuno, seguendo anche l'esempio di alcune importanti realtà del panorama italiano, redigere insieme alle RSU un regolamento che disciplinasse modalità di accesso alla sperimentazione, tempo e luogo di lavoro, le tematiche relative alla tutela della *privacy*, della salute e della sicurezza, nonostante la L. 81/2017 non prevedesse alcun obbligo in tal direzione.

Gli accordi sindacali, peraltro, sono il principale strumento attraverso cui vengono previste e attuate modifiche organizzative anche e soprattutto con riferimento alle sedi operative: in tali contesti, gli incontri con i rappresentanti territoriali e il rapporto con le RSU vengono coltivati con particolare attenzione sia in considerazione dell'importanza che il legame con il territorio ha per gli interessi economici della Società (si pensi, ad esempio, al tema del rinnovo delle concessioni idroelettriche) sia per la dimensione ridotta dell'organico che rende fondamentale la pace sociale. Gli anni appena trascorsi sono stato caratterizzati, ad esempio, dalla firma di diversi accordi che, per la prima volta nella storia delle Centrali termoelettriche Edison, hanno istituito e introdotto nelle unità produttive figure c.d. "polivalenti". Anche in questo caso, la Società, anziché procedere unilateralmente, ha preferito optare per il dialogo con il sindacato, che ha compreso la possibilità per entrambe le parti di ottenere dei vantaggi: lato azienda, l'opportunità di garantire la copertura di tutte le posizioni del turno anche in caso di ferie o malattie particolarmente prolungate a parità di perimetro organico e senza il ricorso agli straordinari; lato lavoratori, la possibilità di accrescere le proprie competenze e la propria professionalità (con conseguente riconoscimento dal punto di vista economico).

Le metodologie e gli strumenti di indagine utilizzati per dare risposta alle domande di ricerca sopra elencate e redigere la tesi di dottorato sono state:

- “*Action research*”: si tratta di una metodologia di ricerca teorizzata dallo psicologo tedesco Kurt Lewin e che si caratterizza per la partecipazione e il coinvolgimento del ricercatore all’interno del gruppo sociale oggetto dell’indagine: egli assume il ruolo di “attore-ricercatore”, cooperando e collaborando attivamente con gli altri soggetti coinvolti dai cambiamenti adottati. Dunque, come definita anche dalla dottrina, non «una semplice ricerca su un determinato gruppo di persone, ma con le persone» (⁶⁷), immergendosi nel contesto di riferimento e sviluppando nuovi modi di vedere e interpretare il mondo. Essa può essere astrattamente ripartita in cinque fasi cicliche: i) individuazione di una criticità all’interno di un determinato contesto, definizione del problema; ii) raccolta di informazioni e dati ed elaborazione di un progetto di miglioramento; iii) implementazione del progetto attraverso l’introduzione di cambiamenti controllati; iv) valutazione dei risultati ottenuti a seguito delle azioni poste in essere; v) acquisizione di conoscenze generalizzabili ed eventuale ripianificazione di un nuovo ciclo volto a correggere o apportare miglioramenti a quello precedente.

Nello specifico *case-study* descritto e riportato di seguito, la prospettiva assunta e il ruolo rivestito dall’osservatore è quello di HR Business Partner all’interno della Direzione Risorse Umane & Organizzazione di Edison S.p.A., con specifico riferimento per la Divisioni Power Asset e Ingegneria del Gruppo, vale a dire quelle il cui obiettivo è garantire l’esercizio e l’operatività del parco di generazione elettrica aziendale e assicurarne la manutenzione e l’efficienza. A tale figura viene demandato il compito di assicurare l’implementazione operativa e la corretta applicazione delle politiche aziendali del Gruppo per la gestione delle risorse umane e vede tra le sue mansioni principali la pianificazione dei fabbisogni gestionali e organizzativi e l’implementazione di adeguate soluzioni di copertura interne ed esterne, la gestione e lo sviluppo della formazione del personale, il monitoraggio dei canali di ascolto e la conseguente adozione di azioni finalizzate alla crescita motivazionale e alla partecipazione dei collaboratori e il garantire il necessario supporto gestionale durante le relazioni sindacali. In merito a quest’ultima attività, in particolare, le cinque fasi dell’*action research* sopra descritte hanno trovato concretizzazione nel i) recepimento di richieste di incontri sindacali da parte delle organizzazioni sindacali competenti e finalizzate alla discussione di problemi strettamente connessi

⁶⁷ BRADBURY H. E REASON P., *Action research: An opportunity for Revitalizing Research. Purpose and Practice*, in *Qualitative Social Work*, n. 2/2003, pp. 155- 175.

al sito produttivo, somministrazione di *survey* di clima volte ad analizzare la percezione dell'ambiente di lavoro da parte di una fascia eterogenea di dipendenti e a predeterminare gli effetti dell'introduzione di nuovi modelli organizzativi; ii) studio delle best *practices* praticate in contesti produttivi affini o in altre aree della società e analisi della loro adattabilità al caso specifico; iii) partecipazione attiva non solo agli incontri sindacali, ma anche alle fasi antecedenti (preparazione degli incontri insieme al responsabile delle relazioni industriali e dell'HR Business Partner di riferimento, stesura di ipotesi di accordo, analisi costi-benefici) e successiva introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro; iv) attuazione dell'accordo, valutazione delle conseguenze sia sul piano economico che organizzativo attraverso focus group; v) a un anno dall'entrata in vigore dell'accordo, studio dei risultati ottenuti e valutazione di eventuali integrazioni.

Tra i cinque modelli di “*action research*” individuati da David Tripp ⁽⁶⁸⁾ (Professore di Teoria Pedagogica presso la “*University of Murdoch*” in Australia), l'indagine si è avvalsa soprattutto delle c.d. “*technical action research*” e “*practical action research*”: il primo modello si caratterizza per l'implementazione di pratiche già esistenti e attuate precedentemente in altre realtà nel contesto in cui agisce il ricercatore al fine di studiarne gli effetti; nel secondo modello, invece, il ricercatore studia e delinea personalmente le modifiche da introdurre nell'organizzazione in cui è inserito;

- “*study research*” o “osservazione partecipante”: a differenza della più tradizionale osservazione “esterna” di un determinato fenomeno, tale tecnica di ricerca, finalizzata alla comprensione del contesto che si intende indagare, si fonda sulla permanenza prolungata del ricercatore all'interno del gruppo sociale studiato e sull'osservazione diretta dei comportamenti tenuti dagli attori ⁽⁶⁹⁾. La particolarità di tale metodologia consiste nella circostanza che l'osservatore debba assumere un ruolo ben definito e interagire con i c.d. “informatori” lasciandosi guidare, cercando di non essere di disturbo e non “inquinando” l'ambiente in cui si è immerso. Il carattere “di scoperta” di tale strumento di ricerca rende necessario per il

⁶⁸ TRIPP D., *Action research: a methodological introduction*, in *Educacao e Pesquisa*, 3/2005, pp.443-466.

⁶⁹ DAHLKE S., HALL W., PHINNEY A., *Maximising theoretical contributions of participant observation while managing challenges*, in *Qualitative Health Research*, 25/2015, pp. 1117-1122; DE WALT K. E DE WALT B., *Participant observation: a guide for fieldworkers*, Rowman and Littlefield, New York, 2011; LINDLOF T. e TAYLOR B., *Qualitative communication research methods*, Sage, Los Angeles, 2011.

ricercatore assumere un ruolo mai ricoperto in precedenza, in modo da poterlo comprendere e interiorizzare progressivamente. Tale tecnica consente di raccogliere informazioni di prima mano, direttamente sul campo, potendo cogliere impressioni e sfumature comportamentali in presa diretta. Fondamentale in tale processo è l'annotazione di quanto osservato e la periodica rielaborazione e archiviazione ordinata delle note. Le evidenze riportate nell'analisi di caso sono state raccolte tra settembre 2017 e settembre 2020, attraverso la completa immersione nella Direzione HR di Edison S.p.A. e affiancando il responsabile della gestione del personale allocato nelle Divisioni Power Asset & Engineering aziendali durante la preparazione e lo svolgimento di tutti gli incontri sindacali aventi ad oggetto l'introduzione della polivalenza nelle centrali termoelettriche del gruppo, partecipando alle riunioni aventi ad oggetto la gestione dell'emergenza COVID-19, ai focus group finalizzati alla valutazione degli effetti della fase sperimentale del programma smartworking;

- Somministrazione di interviste (sia strutturate che destrutturate) agli attori protagonisti delle relazioni industriali del mondo Edison e, ove possibile, di altre Società. Le interviste hanno permesso, da un lato, di ricostruire, grazie alle memorie e ai ricordi di chi ha partecipato alle trattative sindacali, la storia e l'evoluzione nel tempo della contrattazione collettiva nel settore elettrico; dall'altro, di comprendere e analizzare il ruolo che le relazioni industriali potranno giocare nei prossimi anni, alla luce non solo dei cambiamenti in atto, ma anche di quelli che secondo alcune ricerche ⁽⁷⁰⁾, avranno presumibilmente luogo nel prossimo futuro. Nel dettaglio, sono stati intervistati:
 - il Direttore della Divisione HR & Ict di Edison S.p.A., con specifico riferimento alle sfide che la transizione energetica pone dal punto di vista gestionale e organizzativo, all'approccio alle relazioni industriali tradizionalmente adottato dalla Società e al ruolo che la contrattazione collettiva ha rivestito storicamente nell'implementazione dei cambiamenti strutturali necessari per far fronte alle evoluzioni del settore;
 - il Responsabile della Funzione Industrial Relations and Social Dialogue di Edison S.p.A. con specifico riferimento alla filosofia adottata da Edison all'approccio alle relazioni industriali tradizionalmente adottato dalla Società e al ruolo che la contrattazione collettiva ha rivestito storicamente

⁷⁰ *Dagli Elettroni ai Bit. Le trasformazioni del lavoro nel settore elettrico*, rapporto a cura di Utilitalia, Elettricità Futura e Politecnico di Torino, settembre 2018

nell'implementazione dei cambiamenti strutturali necessari per far fronte alle evoluzioni del settore;

- il Responsabile della Funzione HR Business Partner Power Asset & Engineering con specifico riferimento alla gestione degli accordi collettivi e ai pregi e difetti dell'implementazione di modelli organizzativi disegnati e modellati attraverso il ricorso al dialogo sociale;
- il Responsabile della Funzione Tecnologie Termomeccaniche di Edison S.p.A., con specifico riferimento alle evoluzioni nel corso del tempo del mercato elettrico, allo sviluppo delle tecnologie adottate nell'ambito della generazione di energia e alle relative ripercussioni sui modelli produttivi;
- il Direttore della Gestione Termoelettrica di Edison S.p.A. con la finalità di comprendere l'evoluzione nel corso degli anni delle modalità di produzione di energia, l'impatto che le nuove tecnologie potranno avere sul funzionamento degli impianti, sul loro utilizzo, sull'efficienza del sistema produttivo e sul tipo di professionalità e le competenze tecniche che, in prospettiva, diventeranno sempre più necessarie;
- il Rappresentante Sindacale Unitario della Centrale Termoelettrica di Altomonte (CS) con specifico riferimento a genesi, finalità, attuazione ed effetti del verbale di accordo 25 ottobre 2018 avente ad oggetto l'introduzione di percorsi formativi volti alla creazione di figure "polivalenti" in grado di svolgere più mansioni all'interno della Centrale;
- il Rappresentante Sindacale Unitario della Centrale Termoelettrica di Bussi Sul Tirino (PE) con specifico riferimento a genesi, finalità, attuazione ed effetti del verbale di accordo 11 novembre 2017 avente ad oggetto l'introduzione di percorsi formativi volti alla creazione di figure "polivalenti" in grado di svolgere più mansioni all'interno della Centrale;
- il Rappresentante Sindacale Unitario della Centrale Termoelettrica di Torviscosa (UD) con specifico riferimento a genesi, finalità, attuazione ed effetti del verbale di accordo 16 aprile 2019 avente ad oggetto l'introduzione di percorsi formativi volti alla creazione di figure "polivalenti" in grado di svolgere più mansioni all'interno della Centrale e di operare anche presso altri impianti del gruppo Edison;

Ciascuna intervista ha avuto una durata complessiva compresa tra 30 e 120 minuti.

- Colloqui informali con i dipendenti attivamente interessati dall'adozione di nuovi modelli organizzativi da parte della Società. I colloqui si sono tenuti tra il 2017 e il 2020 e hanno coinvolto in particolare:

- dieci dipendenti coinvolti nel processo di riqualificazione disciplinato dall'Accordo quadro 30 ottobre 2012 e ricollocati all'interno del Gruppo a seguito della chiusura degli impianti termoelettrici durante gli anni della crisi. I colloqui sono stati finalizzati all'indagine della percezione da parte dei lavoratori della strategia adottata dalla Società nella gestione della crisi, ai motivi che li hanno spinti a optare per la mobilità interna, alla valutazione, a distanza di quasi 8 anni dalla firma dell'accordo, degli esiti sul proprio percorso professionale e personale;
- cinque dipendenti che hanno intrapreso il percorso di formazione per l'ottenimento della qualifica di polivalente. In particolare, i colloqui sono stati incentrati sulle eventuali difficoltà riscontrate durante il percorso formativo, su possibili suggerimenti e migliorie da adottare, sulla valutazione degli esiti del percorso e sull'eventuale arricchimento professionale che ne è derivato;
- due dipendenti che, durante l'emergenza Coronavirus, si sono trovati a svolgere mansioni essenziali e a sperimentare per la prima volta modalità di formazione e lavoro da remoto, anche se limitatamente a pochi giorni la settimana. I colloqui erano finalizzati a valutare la percezione dei dipendenti relativamente alla tutela della propria salute e sicurezza sul luogo di lavoro e a ottenere un feedback circa la sperimentazione del lavoro a distanza per chi, solitamente, svolge attività caratterizzate da un'importante componente tecnico-manuale;
- Focus group: partecipazione in veste di auditore ai focus group organizzati dalle Funzioni Organization Development, HR Data Systems & Welfare e Managerial Development & Reward da ottobre 2017 a dicembre 2017 e aventi ad oggetto la raccolta delle impressioni e delle valutazioni dei dipendenti coinvolti nella fase pilota del "Progetto Smartworking" (c.d. "wave 0"). Durante tali incontri, oltre a illustrare ai lavoratori i risultati della *survey* a loro precedentemente somministrata e riferita a modalità, condizioni di accesso e frequenza con cui avevano potuto eseguire la propria prestazione lavorativa conciliandola con le esigenze di vita privata, sono state poste domande relativamente a eventuali disagi (legati sia alla strumentazione tecnica, sia alla lontananza dalla tradizionale sede di lavoro) e alla percezione di incrementi sulla produttività e sull'efficienza del proprio lavoro;
- Analisi della normativa: analisi delle norme che disciplinano a vario titolo il settore elettrico, della normativa giuslavoristica, degli interventi legislativi europei in materia energetica e dei regolamenti nazionali che ne

disciplinano il recepimento, della contrattazione collettiva nazionale di settore e della sua evoluzione nel corso degli anni.

CAPITOLO II

Transizione energetica e relazioni industriali

Sommario: 1. Un declino lungo 30 anni: la parabola discendente delle relazioni industriali italiane - 1.1. Fattori esogeni: dalla globalizzazione alla crisi climatica globale - 1.2. Fattori endogeni: il controverso approccio degli attori sindacali italiani alle tematiche ambientali - 1.3. Il crollo del noi: l'epoca della disintermediazione - 2. Quale futuro per le relazioni industriali nel contesto della transizione energetica? Nuove sfide per il sindacato e proposte per il rilancio - 2.1. Fine delle relazioni industriali? - 2.2. Proposte per il rilancio delle relazioni industriali: relazioni industriali sovranazionali per una sostenibilità europea - 2.3. Proposte per il rilancio delle relazioni industriali: sindacato come attore politico della transizione energetica - 2.4. Proposte per il rilancio delle relazioni industriali: relazioni industriali partecipative e sindacalismo territoriale - 2.5. Proposte per il rilancio delle relazioni industriali: relazioni industriali e *just transition*

1. Un declino lungo 30 anni: la parabola discendente delle relazioni industriali italiane

Per comprendere se e quale ruolo possa avere la contrattazione collettiva nell'implementazione dei cambiamenti organizzativi determinati dalla transizione energetica nel settore elettrico non si può prescindere da un'analisi di quanto la dottrina, interrogandosi sul futuro delle relazioni industriali a fronte delle trasformazioni imposte dalla *green economy* e, più in generale, dagli scenari aperti da *Industry 4.0*, ha già espresso in merito al recente declino di quest'ultime e delle possibili soluzioni proposte dai relazionisti alla crisi della rappresentanza.

«A che cosa serve il sindacato?». Nel 2006 Ichino intitolava così una delle sue più celebri e importanti monografie avente ad oggetto il ruolo giocato dai sindacati nel corso di alcune discusse trattative avvenute tra la fine degli anni '90 e l'inizio del nuovo millennio (Ichino P., *A che cosa serve il sindacato? Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Mondadori, Milano, 2006). In particolare, in tale opera, l'autore si soffermava sul diverso approccio adottato dagli attori sindacali del panorama delle relazioni industriali italiane e dalle organizzazioni sindacali nel sistema anglosassone e statunitense nel far fronte alle situazioni di crisi aziendale. L'autore sottolineava l'evidente incapacità dei primi di abbandonare l'obsoleta logica del "conflitto ad ogni costo" a favore di quella "partecipativa", dalla quale i secondi avevano, invece, saputo trarre accordi che, con il tempo, si erano rivelati vincenti e vantaggiosi per tutti i soggetti coinvolti. Ad esempio, mentre "l'immobilismo" di Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil nella vicenda della chiusura dello stabilimento dell'Alfa Romeo ad Arese aveva prodotto,

nell'arco di circa un decennio, solo un numero considerevole di scioperi e di blocchi autostradali, senza però salvaguardare un solo posto di lavoro (in un'area che, senza dubbio, si prestava ad investimenti e al ricollocamento della maggior parte degli ex-dipendenti Alfa Romeo), la partecipazione e la disponibilità a collaborare con l'impresa per adottare soluzioni adattive al contesto (anche accettando retribuzioni fisse inferiori alla media, soppesate però da elementi retributivi variabili legati alla produttività aziendale) di Auew ⁽⁷¹⁾ e di Uaw ⁽⁷²⁾ rispettivamente nelle trattative per l'insediamento della Nissan a Sunderland e della General Motors a Spring Hill, avevano consentito di rilanciare aree depresse e raggiungere trattamenti economici complessivi nettamente superiori a quelli previsti per i lavoratori italiani.

In realtà, riflessioni sulla crisi della rappresentanza, sul declino delle relazioni industriali nel nostro Paese e, in generale, sul ruolo di quest'ultime affondano le proprie radici già nella seconda metà degli anni Ottanta. Terminata quella che viene comunemente definita da Accornero A. in *La parabola del sindacato*, Il Mulino, Bologna, 1992, p. 14 «la stagione d'oro» della contrattazione collettiva in Italia (1954 – 1970) (definiti da altri autori come Bordogna L. i «Trenta gloriosi» in Bordogna L., *Gli alberi e la foresta: le relazioni industriali nella globalizzazione*, in Corazza L. e Romei R. (a cura di), *Diritto del lavoro in trasformazione*, Il Mulino, Bologna, 2014, p. 65), che produsse competitività e sviluppo garantendo allo stesso tempo il potere d'acquisto dei salari (grazie soprattutto ad un consenso capillare e diffuso che rese validi ed esigibili gli accordi), parte della dottrina (su tutti lo stesso Accornero A., *La parabola del sindacato*, Il Mulino, Bologna, 1992; Crouch C., *I destini passati e futuri delle relazioni industriali*, in Baglioni G. (a cura di), *Le relazioni industriali in Italia e in Europa negli anni '80*, Edizioni Lavoro, Roma, 1989; Baglioni G., *La politica sindacale nel capitalismo che cambia*, LaTerza, Roma, 1986; Treu T., *Relazioni industriali: declino inevitabile?*, in *Progetto*, n. 19-20, 1984; Santi P., *All'origine della crisi del sindacato*, in *Quaderni Piacentini*, XXI, 4, 1982), iniziò infatti ad evidenziare come i sindacati venissero sempre più considerati incapaci di rappresentare i lavoratori, di suscitare la solidarietà e di costituire uno strumento di aggregazione fondamentale per orientarne l'azione. Era evidente, insomma, la necessità di interrogarsi sulle cause di quello che, con il senno di poi, si dimostrò essere soltanto l'inizio di una lunga parabola discendente che, oggi, rischia, secondo Cella G.P., *Difficoltà crescenti per le relazioni industriali ed europee*, in *Stato & Mercato*, 1/2012, di terminare addirittura con la sparizione delle relazioni industriali.

⁷¹“Amalgamated Union of engineering workers”, il sindacato maggiore del settore metalmeccanico inglese, che successivamente ha assunto il nome di “Amicus the Union”.

⁷²“United Auto Workers”.

Sorge naturale domandarsi, dunque, come sia stato possibile passare dalla più grande stagione sindacale del nostro Paese (che aveva addirittura destato l'attenzione di osservatori e studiosi stranieri e che secondo Merli Brandini P. in *Per una storia delle relazioni industriali e di lavoro in Italia: dal totalitarismo alla democrazia*, in *DRI*, 2/2011, p. 309, fu «decisiva per consentire all'Italia di uscire dalle macerie della guerra»), alla sensazione di disincanto e sfiducia nei confronti delle organizzazioni sindacali e delle relazioni industriali che si trascina ormai da trenta anni. Che fine ha fatto la capacità delle parti sociali di rappresentare un'intera generazione di giovani, di lavoratori e di intellettuali e di conciliare interessi dell'impresa e quelli del lavoratore? Sembrano ormai appartenere ad un'epoca lontana i tempi del c.d. "autunno caldo" e delle relative lotte sindacali, in cui l'azione collettiva dei lavoratori iscritti al sindacato (identificati prevalentemente da Cella G.P. e Reyneri E. in *L'operaio massa nello sviluppo capitalistico*, in *Classe*, 8, marzo 1974 con la figura sociale del c.d. "operaio-massa") si sviluppava principalmente contro il mercato e contro la concorrenza. L'obiettivo principe dell'azione sindacale era quello di contrastare il fisiologico effetto di abbassamento dei salari e di compressione delle condizioni di lavoro a cui quest'ultima, come teorizzato dallo stesso Adam Smith nel suo celebre *Wealth of nations*, avrebbe potuto dare luogo (sia che fossero causati dall'introduzione di macchine nella catena produttiva o da migranti disposti ad accettare trattamenti economici inferiori a quelli *standard*).

A tal proposito, buona parte degli autori che si sono interrogati sul punto (e sulle soluzioni per una possibile rinascita) negli ultimi decenni è concorde nell'individuare due diversi ordini di cause del progressivo declino delle relazioni industriali in Italia: da un lato, fattori esterni alle associazioni di rappresentanza, conseguenze di fenomeni macroeconomici (spesso globali) e di vere e proprie rivoluzioni culturali che hanno profondamente alterato il contesto di riferimento in cui i sindacati hanno avuto origine e si sono sviluppati; dall'altro, responsabilità interne, una serie di scelte errate commesse nel tempo da parte delle organizzazioni sindacali, incapaci, secondo qualcuno, di evolvere e adattarsi ad una realtà estremamente dinamica (tra questi Carrieri M. e Treu T., *Le relazioni industriali italiane ed europee: innovazioni da completare e convergenze da affinare*, in Carrieri M. e Treu T. (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, pp. 7-110; Sestito P., *Alcuni commenti su tendenze generali e specificità italiane*, in *Stato e Mercato*, 1/2012, p. 97; i già citati Merli Brandini P., *Per una storia delle relazioni industriali e di lavoro in Italia: dal totalitarismo alla democrazia*, in *DRI*, 2/2011, pp. 323-326 e Accornero A., *La parabola del sindacato*, Il Mulino, Bologna, 1992, pp. 20-35).

Comprendere quali siano state le cause del suddetto declino delle relazioni industriali in Italia rappresenta allora un punto di partenza fondamentale per un'analisi seria e il più possibile completa circa l'opportunità o meno di considerarle uno strumento valido per rispondere alle nuove esigenze organizzative, produttive e sociali che la transizione energetica e, più in generale, il complesso di fenomeni noto come *Industry 4.0*, richiedono alle aziende. Non solo, infatti, le trasformazioni che hanno interessato i contesti produttivi nell'ultimo decennio hanno reso la domanda con cui si apre questo paragrafo e posta da Ichino già nel 2006 più che mai attuale, ma, circoscrivendo l'analisi alla vera e propria rivoluzione che caratterizzerà il settore elettrico nei prossimi anni, si pongono addirittura le basi per spingersi oltre e chiedersi provocatoriamente: "serve ancora il sindacato?"

1.1. Fattori esogeni: dalla globalizzazione alla crisi climatica globale

Sebbene sia senz'altro riduttivo cercare di spiegare l'erosione delle istituzioni classiche delle relazioni industriali facendo leva esclusivamente su fenomeni esogeni, è innegabile che fattori generali di ordine socio-economico quali la globalizzazione, il cambiamento climatico, il rapido progresso tecnologico, una sempre minor incidenza dell'industria rispetto al settore dei servizi e i conseguenti cambiamenti organizzativi e produttivi abbiano profondamente mutato il contesto in cui i sindacati, nati, come affermano Piore M.J. e Sabel C.F. in *Le due vie dell'industrializzazione*, Isedi, Milano, 1987 nella fase "Taylor-Fordista", hanno avuto origine e si sono sviluppati. Carrieri M. e Treu T. nel già citato *Le relazioni industriali italiane ed europee: innovazioni da completare e convergenze da affinare*, in Carrieri M. e Treu T. (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, p. 14 parlano di un vero e proprio «spiazzamento delle relazioni industriali nazionali» legato non solo alla progressiva estensione nel corso degli anni dei confini sia geografici che storici in cui le associazioni di rappresentanza si sono trovate a dover agire, ma anche ad un radicale cambiamento dei caratteri civili, culturali e politici su cui sono state costruite. Gli autori citano, per esempio, «l'impatto che la nascita dell'Unione Europea ha avuto sui sistemi di relazioni industriali nazionali sia sancendo, tra gli altri, i principi della libera concorrenza e del mercato unico sia attraverso le recenti scelte in materia economica e finanziaria improntate all'austerità» (p. 22). A tutto ciò, secondo Militello G. in *Può il sindacato in una fase recessiva conservare la sua missione innovatrice?* in Carrieri M. e Treu T. (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, p. 391, si devono aggiungere «le conseguenze terribili che la crisi economica del 2007 ha avuto sull'occupazione e,

conseguentemente, sul potere contrattuale dei lavoratori e sui rapporti di forza tra sindacato e impresa».

Oggi, a causa della globalizzazione, la concorrenza dei mercati esteri investe inevitabilmente le economie nazionali, senza che i singoli Stati possano anche solo immaginare di chiudersi entro i propri confini: di conseguenza, le trasformazioni sulla regolazione del lavoro sono via via diventate sempre più evidenti ed inevitabili. Cella G.P. in *Mercato senza pluralismo. Relazioni industriali e assetti liberal-democratici*, intervento d'apertura del convegno nazionale AIS-ELO "Cause e impatto della crisi" del 27-28 settembre 2012, Cosenza, parla di un vero e proprio "open shop" su scala mondiale, i cui effetti sulle istituzioni tradizionali dell'azione collettiva sono stati destrutturanti (tema trattato sempre da Cella G.P. anche in *Difficoltà crescenti per le relazioni industriali europee e italiane*, in *Stato e mercato*, 1/2012, p. 35 dove afferma che «con la globalizzazione, è come se si aprissero per le imprese inattese e vastissime opportunità di ricorso all'open shop, o di minacce per il ricorso ad esso da spendere sui tavoli negoziali»). Dopo anni di intense lotte e importanti conquiste sindacali, le imprese sono tornate, infatti, a poter gettare nel gioco della concorrenza non solo i salari e le condizioni di impiego, ma, per utilizzare un'espressione di Bordogna, «i regimi regolativi del lavoro in senso lato» (Bordogna L., *Gli alberi e la foresta: le relazioni industriali nella globalizzazione*, in Corazza L. e Romei R. (a cura di), *Diritto del lavoro in trasformazione*, Il Mulino, Bologna, 2014, p. 68), comprensivi di diritto del lavoro, relazioni industriali e sistemi di *welfare*. Nel contesto europeo, alle tendenze sopra descritte, si aggiungono tratti specifici e caratteristici: oltre ad essere al centro di flussi migratori che, inevitabilmente, incidono sui meccanismi di concorrenza tra lavoratori, è anche tassativamente esclusa la possibilità di arginare gli *shock* a cui sono esposte le economie dei singoli Paesi attraverso interventi sul tasso di cambio (soluzione che, per molti anni, aveva limitato i danni).

Inoltre, gli strumenti che un tempo costituivano la colonna portante del movimento sindacale e che hanno indubbiamente contribuito alla sua ascesa nel Trentennio glorioso, quali lo sciopero, la mobilitazione di massa, le *closed shop* e le *union shop* (⁷³) risultano oggi obsoleti e poco utili ad affrontare sfide che richiedono un approccio radicalmente diverso, come sottolinea Famà F. in *La valorizzazione delle capacità e il riconoscimento del merito individuale*, in Salta G., *Verso la rinascita delle relazioni industriali. Voci, testimonianze ed esperienze aziendali*, Giuffrè, Milano, 2014, pp. 37-45. Su questo, tuttavia, come sostenuto da buona parte della

⁷³ Espressione tipica del sindacalismo nordamericano e che indica quelle clausole contrattuali che vincolano la possibilità di essere assunti in un'azienda all'essere iscritti al sindacato

dottrina e come più ampiamente esposto nel prossimo paragrafo, hanno influito e influiscono tutt'ora le posizioni immobiliste delle nostre organizzazioni sindacali. A quanto sopra descritto, si aggiunga che un ulteriore tratto caratteristico del post-fordismo è la scomparsa di un "ideal-tipo" di dipendente, di quell'individualità sciolta all'interno della classe che era l'operaio-massa. Nel corso degli ultimi trenta anni, infatti, come sostiene sempre Militello G. in *Può il sindacato in una fase recessiva conservare la sua missione innovatrice*, Carrieri M. e Treu T. (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, p. 396, si è assistito ad una progressiva bipolarizzazione del mercato del lavoro tra «ceti proletari esposti al declino e l'esercito di riserva industriale di origine straniera», tra disoccupati e occupati, fra precari e dipendenti stabili, fra lavoratori *skilled* e *unskilled* che, trattandosi di un fenomeno complesso da governare, ha eroso la tradizionale forza democratica del movimento sindacale. A quelle appena elencate, inoltre, si deve aggiungere, come diretta conseguenza dell'importanza assunta dalle tematiche ambientali nel mercato del lavoro, anche l'imminente distinzione tra c.d. "lavoratori verdi" e lavoratori le cui attività, a causa degli impatti della transizione energetica, verranno riconvertite se non definitivamente eliminate. Ormai i lavoratori hanno perlopiù compiti diversi e, di conseguenza, esigenze diverse da tutelare, rispetto alle quali la struttura, la preparazione e l'organizzazione tradizionale dei sindacati risultano inadeguate. Da quest'ultimo punto di vista, come sostenuto da Rullani E. in *Economia della conoscenza: creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma, 2004 hanno giocato in modo determinante i nuovi paradigmi organizzativi introdotti dalla c.d. "economia della conoscenza", caratterizzata dal ruolo sempre più importante assunto dai c.d. "knowledge workers": quest'ultimi, a differenza dell'operaio di stampo Fordista, sono dotati di elevata scolarità, competenze specialistiche e diverse e più ampie aspettative con riferimento al lavoro difficilmente governabili o inquadrabili in logiche collettive (per un'analisi più approfondita sul lavoro della conoscenza cfr. Butera F., Donati E. e Cesaria R., *I lavoratori della conoscenza*, Franco Angeli, Milano, 1997).

Da ultimo, tra i fattori esogeni che hanno determinato nel corso degli ultimi decenni il declino del sistema delle relazioni industriali, diversi autori annoverano anche un fenomeno sociologico che, considerata la sua rilevanza, sarà oggetto di uno specifico paragrafo: la crisi della "rappresentanza" lato *sensu* intesa. Quasi tutte le tradizionali associazioni di rappresentanza, non solo quelle specificamente rivolte alla tutela dei lavoratori ma anche i partiti politici, portatrici in passato degli interessi della collettività e nelle quali, spesso, il singolo si riconosceva per ideologia o per comunanza di esigenze, sono entrate infatti in una profonda crisi. Se è innegabile che, in parte, ciò sia dovuto agli errori commessi da tali soggetti nel corso degli anni, è altrettanto vero che non si può ignorare il crescente

individualismo che caratterizza la società contemporanea. Oggi, infatti, la tendenza ad aggregarsi per difendere i propri diritti e a delegare ad un soggetto terzo l'esercizio degli stessi è messa a dura prova da un generale clima di sfiducia e dalla convinzione che attraverso le proprie capacità e senza intermediari spesso si possano ottenere risultati migliori che attraverso l'azione collettiva.

1.2. Fattori endogeni: il controverso approccio degli attori sindacali italiani alle tematiche ambientali

Se è indubbio che, come analizzato nel paragrafo precedente, diversi autori indicano in fenomeni non governabili dalle parti sociali la causa del declino della rappresentanza, è altrettanto necessario riportare l'opinione di chi ritiene che vi siano state anche diverse cause endogene che hanno determinato la crisi delle relazioni industriali e del ruolo delle associazioni di rappresentanza. Analizzare e comprendere gli errori commessi nel corso del tempo da parte delle organizzazioni sindacali, peraltro, costituisce un punto di partenza fondamentale per evitare, di fronte alle nuove sfide che attendono il mercato del lavoro, di perseverare in alcuni atteggiamenti sbagliati.

A tal proposito, uno dei fattori maggiormente citati dalla dottrina che si è occupata del tema consiste nella strategia rivendicativa conservatrice e immobilista tradizionalmente adottata dal movimento sindacale italiano (sul tema Bordogna L., *Gli alberi e la foresta: le relazioni industriali nella globalizzazione*, in Corazza L. e Romei R. (a cura di), *Diritto del lavoro in trasformazione*, Il Mulino, Bologna, 2014 p. 73ss; Militello G., *Può il sindacato in una fase recessiva conservare la sua missione innovatrice*, in Carrieri M. e Treu T. (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, p. 403; Merli Brandini P., *Per una storia delle relazioni industriali e di lavoro in Italia: dal totalitarismo alla democrazia*, in *DRI*, 2/2011, p. 325; Ichino P., *A che cosa serve il sindacato? Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Mondadori, Milano, 2006, pp. 17-21; Accornero A., *La parabola del sindacato*, Il Mulino, Bologna, 1992, p. 29-32; Agostini L., *Dalla "rifondazione" al "sindacato progettuale": limiti e proposte*, in *Rassegna Sindacale*, XXXVII, 31-32, 1991. Accornero A., ad esempio, già all'inizio degli anni Novanta sottolineava come la poca propensione al dialogo (se non addirittura il vero e proprio ostruzionismo) assunta dalle organizzazioni sindacali nel ventennio precedente lasciasse immaginare che quest'ultime non fossero state in grado di evolvere e trovare la giusta formula per contrastare il declino. Egli denunciava come il sindacato, rimasto eccessivamente legato al mondo manifatturiero e alla figura dell'operaio, perno sul quale tale settore storicamente ha costruito la propria organizzazione, non fosse ancora riuscito ad

innovarsi adeguatamente, dovendo spesso sostenere battaglie più per inseguire l'emergenza (la manifattura, non a caso, è stato senza dubbio il settore maggiormente colpito dalla crisi) che per sostenere proposte che lo qualificassero come interlocutore aperto ai cambiamenti. L'autore evidenzia come per anni, ad esempio, l'obiettivo perseguito dal movimento sindacale italiano fosse stato quello dell'egualitarismo salariale (linea rivendicativa che, peraltro, si è contraddistinta per la sua tenuta durevole nel tempo). Secondo Accornero la durata e la forza di tale atteggiamento sindacale sono giustificabili attraverso tre principali ordini di ragioni: innanzitutto, perché esso si concretizzò nella richiesta di avvicinare i trattamenti degli operai a quelli degli impiegati accompagnata da una strategia delle riforme volta a una maggior giustizia sociale; in secondo luogo, perché sostenuto da una solida base e rispondente ad un bisogno sociale degli operai, che all'epoca «avevano trovato in fabbrica privilegi sociali anacronistici, relazioni di lavoro autoritarie, trattamenti economici ingiusti»; infine, il modello associativo che accompagnava tale linea rivendicativa dava all'eguaglianza l'espressione più universalistica possibile, equiparando nei fatti iscritti e non iscritti (Accornero A, *La parabola del sindacato*, Il Mulino, Bologna, 1992, pp. 30-33). Tuttavia, quella che per molto tempo è stata considerata un'anomalia tutta italiana e, apparentemente, un punto di forza del sindacato (avendo consentito per venti anni «aumenti uguali per tutti»), si è rivelata secondo l'autore, alla lunga, dannosa e controproducente, non potendo adattarsi ad un contesto in cui il mercato e le leggi della concorrenza hanno progressivamente imposto ragionamenti più orientati alla produttività e alle caratteristiche della singola azienda (per esempio, attraverso la previsione di incrementi economici differenziati a seconda del livello professionale) che all'egualitarismo universalistico. Inoltre, se da un lato tale politica rivendicativa ha contribuito ad incrementare notevolmente nel corso degli anni i salari degli operai; dall'altro, ha comportato una crescente frustrazione dei lavoratori qualificati che, con il passare del tempo, hanno finito per disaffezionarsi al sindacato. Accornero sottolinea come «svalorizzando i differenziali professionali e penalizzando il lavoro qualificato, l'egualitarismo salariale finì col mortificare le stratificazioni basate sul know-how» (Accornero A, *La parabola del sindacato*, Il Mulino, Bologna, p. 35). Anche Crouch C. in *Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo*, in *Stato e mercato*, 1/2012, sul tema dell'immobilismo sindacale italiano e sulla tendenza alla conservazione dello *status quo*, evidenzia come tale atteggiamento sia spesso stato doppiamente controproducente: difendendo coloro che erano già tutelati all'interno del mercato del lavoro, non solo le organizzazioni sindacali spesso non sono comunque riuscite a ottenere quanto avrebbero voluto, ma hanno, nel corso del tempo, perso l'appoggio e la fiducia dei c.d. "soggetti deboli" (come giovani precari, lavoratrici e migranti) che hanno finito

per ritrovarsi senza prospettive e, soprattutto, senza un soggetto a cui delegare il proprio effettivo bisogno di tutela. In altre parole, è come se i sindacati italiani fossero rimasti ancorati a quanto sostenuto nel lontano 1944 da Karl Polanyi in *La grande trasformazione*, Biblioteca Einaudi, Torino, 2000 in cui l'autore affermava che scopo dell'azione sindacale fosse «la rimozione dall'orbita del mercato della regolazione del lavoro umano». Per quanto si tratti di un principio nobile e astrattamente condivisibile, esso non tiene conto di tutte le trasformazioni intervenute negli ultimi anni, specialmente di quelle che le nuove tecnologie e i nuovi modelli organizzativi e produttivi impongono: oggi, molto più di ieri, come afferma Bordogna L., nel già citato *Gli alberi e la foresta: le relazioni industriali nella globalizzazione*, in Corazza L. e Romei R. (a cura di), *Diritto del lavoro in trasformazione*, Il Mulino, Bologna, 2014 p. 66 «l'azione collettiva dei lavoratori a tutela dei propri interessi nasce e vive nel mercato e dal mercato è fortemente condizionata. È il mercato che, con i suoi vincoli e le sue compatibilità, opera, per così dire, da regolatore di ultima istanza delle dinamiche collettive». La realtà del sindacalismo è diventata dunque, per usare l'espressione di Baglioni G. in *La politica sindacale nel capitalismo che cambia*, LaTerza, Roma, 1986, p. 83 «meno affascinante di un tempo, più laica, senza l'alone emotivo e la benevolenza di cui godeva in passato». I sindacati, insomma, vengono «ormai tendenzialmente percepiti come orpelli costosi, non solo per il loro potere di condizionamento sulle scelte aziendali, ma per il disallineamento rispetto alle nuove tendenze tecnologiche e organizzative» (Bordogna L., *Gli alberi e la foresta: le relazioni industriali nella globalizzazione*, in Corazza L. e Romei R. (a cura di), *Diritto del lavoro in trasformazione*, Il Mulino, Bologna, 2014 p. 73).

Quanto descritto finora con riferimento all'immobilismo sindacale e alle attuali difficoltà delle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori di fare proprie le tematiche e le esigenze di tutela emergenti risulta ancora più evidente con specifico riguardo ai temi ambientali. Come evidenziato da larga parte della dottrina, infatti, i sindacati, hanno storicamente contribuito a edificare e a radicare nel sistema economico il paradigma noto come “*Treadmill of Production*”. Si tratta di una teoria elaborata dal sociologo ambientale Allan Schnaiberg che, all'inizio degli anni Ottanta, in *The environment: from surplus to scarcity*, Oxford University Press, New York, 1980, sosteneva che il rapido sviluppo economico e la crescita senza freni immediatamente successivi alla Seconda Guerra Mondiale, basati sull'illusione prettamente capitalistica di “una crescita illimitata su un pianeta dalle risorse limitate”, avessero avuto come conseguenza l'abuso delle risorse naturali necessarie alla produzione di beni e servizi. Come sostenuto da Tomassetti P. in *From Treadmill of Production to Just Transition and Beyond*, in *European Journal of Industrial Relations*, 4/2020, i sindacati, in quanto prodotto del capitalismo

industriale e animati dalla volontà di incrementare le ricchezze da distribuire dal capitale al lavoro, hanno finito per «abbracciare il mantra capitalistico della crescita, disinteressandosi delle implicazioni per l'ambiente connesse all'aumento della produzione industriale». Così facendo, essi, quantomeno nelle economie di mercato avanzate, per molto tempo hanno contribuito ad accelerare il consumo delle risorse naturali e, conseguentemente, il degrado ambientale. Come affermato da Paolini F. in *Industria diffusa e inquinamento nell'area fiorentino-pratese, 1946-2001*, in Adorno S., Neri Serneri S. (a cura di), *Industria, ambiente e territorio. Per una storia ambientale delle aree industriali in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2009, p. 172, «lo sviluppo era giudicato il solo garante della stabilità sociale», specialmente per l'Italia che, uscita dal Secondo conflitto mondiale con le ossa rotte, entrò nel Dopoguerra dovendo affrontare una situazione economicamente drammatica: conseguentemente, tanto le istituzioni, tanto le aziende, quanto, appunto, i sindacati erano concordi nel ritenere che non fosse opportuno porre dei freni allo sviluppo e alla produzione industriale che avrebbero potuto rallentare la ripresa. Il paradigma dello “sviluppo a ogni costo” che ha dominato quello che viene comunemente indicato come “il miracolo italiano” era considerato, come afferma Falasca C. in *Lavoro e ambiente. La Cgil e la transizione alla sostenibilità*, Ediesse, Roma, 2006, p. 39, «un'opportunità di scappare dalle condizioni rurali e dalla povertà materiale» ed è proprio in quegli anni che, sulla spinta di tale assunto, alcune delle iniziative industriali che avrebbero devastato irreparabilmente ampie zone del territorio nazionale trovarono ampio consenso sia da parte della politica che, soprattutto, dei lavoratori e dei loro rappresentanti. Le conseguenze ambientali di modelli produttivi votati allo sfruttamento intensivo delle risorse naturali finirono, dunque, in secondo piano, sia perché considerate, come sottolineato da Montuschi L. in *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1976, p. 42 «un sacrificio minimale che valeva la pena pagare sull'altare dell'industrializzazione», sia in quanto gli sforzi e le lotte sindacali finirono per concentrarsi sulla tutela dei diritti sociali dei lavoratori, messi in serio pericolo dall'urbanizzazione delle città e dalla conseguente enorme disponibilità per le imprese di manodopera a basso costo. L'atteggiamento fin qui descritto, in realtà, non si limita ai soli decenni immediatamente successivi al Secondo dopoguerra, ma si è protratto, in modo più o meno continuativo, quasi fino all'inizio del nuovo millennio. Non a caso, il primo rapporto della Fondazione di Dublino su relazioni industriali e ambiente (Eurofond, *Industrial relations and environment*, in E.C., 1992) rilevava ancora come l'area del consenso tra le parti sociali sulle questioni ambientali fosse relativamente ristretta e come protezione e attenzione all'ambiente non fossero una priorità, né per le imprese né, tantomeno, per i sindacati. Anzi, anche quando le normative in materia di salute e sicurezza dell'ambiente esterno

all'impresa iniziarono ad acquistare un peso significativo sulle politiche aziendali, le *policy* in materia ambientale rimasero una prerogativa prettamente manageriale senza che fosse previsto in alcun modo il coinvolgimento delle associazioni sindacali, se non informalmente. Assecondando quella che secondo Stevis D. e Felli R. è la natura del sindacato, quest'ultimo «guardava più alla giustizia sociale che a quella ambientale» (Stevid D. e Felli R., *Global labour unions and just transition to a green economy*, Springer, Berlino, 2014, p. 30-31). Una concezione, quella fin qui descritta, basata sull'assunto dell'esistenza di un vero e proprio “*trade-off*” tra lavoro e ambiente, in cui la tutela del primo sarebbe incompatibile e alternativa alla tutela del secondo. Una logica che trovava origine nel sistema occupazionale tipico dell'impresa Fordista, caratterizzata per un elevato grado di standardizzazione delle dimensioni cardine del rapporto di lavoro: il contratto, il luogo e l'orario. Il lavoro, come ricorda Battaglini E. in *Ambiente e società nella tarda modernizzazione: le sfide per il sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2/2010, pp. 125-126, è concepito quasi esclusivamente come a tempo pieno e “per tutta la vita” in una visione funzionale tanto all'impresa quanto agli stessi lavoratori, vittime inconsapevoli della stessa logica economica. In questo contesto, non c'è spazio né considerazione per il tempo libero e, in generale, per ciò che non produce valore, come l'ambiente, che acquista valore solo e soltanto se inteso, anch'esso, come ambiente di lavoro. I sindacati, pertanto, non potevano che rappresentare e difendere gli individui come mera manodopera e non nella più ampia dimensione di persone con interessi che esulano il rapporto con il datore. L'autrice, riprendendo Gorz A. in *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*, Bollati Boringhieri, Torino, 1992, pp. 129-130, afferma che in questo modo «tra padronato e sindacato si stabilisce una complicità oggettiva: per entrambi gli individui dovevano definirsi innanzitutto come lavoratori, tutto il resto apparteneva al campo dell'accessorio e della vita privata» e, di conseguenza, doveva essere escluso dal dibattito sindacale. Come ricorda Tomassetti P. in *Diritto del lavoro e ambiente*, Adapt University Press, Modena, 2018, p. 37, inoltre «la teoria economica classica postula che non sia possibile risparmiare su tutti e tre gli elementi necessari alla produzione: risorse naturali, capitale (macchinari e tecnologie) e risorse umane», di conseguenza «la scelta allocativa degli investimenti in capitale tecnologico, ricerca e sviluppo, implica sovente un trade-off tra lavoro e risorse materiali (naturali ed energetiche)». Non deve stupire, allora, come afferma lo stesso autore, che «molteplici siano state, sotto il profilo del rapporto tra lavoro e ambiente, le contraddizioni sul piano della politica sindacale e delle relazioni industriali» (Tomassetti P. in *Diritto del lavoro e ambiente*, Adapt University Press, Modena, 2018, p. 47). Nella logica fin qui descritta occupazione, stabilità dell'impiego e retribuzione sono le uniche dimensioni del lavoro che meritano di essere difese e in

relazione alle quali il sindacato esercita il proprio ruolo sino all'estrema conseguenza, afferma Montuschi L. nel già citato *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1976, p. 42 «di posporre, in certi casi, la salute alla difesa ad oltranza di quei beni che appaiono addirittura più vitali e indispensabili, almeno in via di urgenza». Sebbene lo stesso Tomassetti P. in *Statuto dei lavoratori e questione ambientale: dall'autunno caldo ai c.d. global climate strikes*, in *Rivista Quadrimestrale di Diritto dell'Ambiente*, 1/2020 riconosca come sia stato indubbiamente intrapreso, a partire dagli anni Sessanta, un percorso virtuoso (anche se caratterizzato da un andamento spesso sinusoidale e controverso) da parte delle organizzazioni sindacali italiane verso l'appropriazione delle tematiche ambientali (che verrà meglio discusso e approfondito nei paragrafi seguenti) e sia altrettanto necessario sottolineare che, a differenza delle esperienze d'oltreoceano, le peculiarità della storia sindacale italiana (che trae le proprie origini da movimenti sociali) abbiano contribuito a mitigare la vocazione propria dei sindacati prettamente industriali, vi sono ancora diversi esempi di come, specialmente nelle aree maggiormente depresse, lavoro e ambiente finiscano, indirettamente, per essere considerati come beni alternativamente tutelabili e in cui la leva occupazionale finisce inevitabilmente per avere la meglio. È il caso, recente e particolarmente controverso, dell'ILVA di Taranto. Tomassetti P., nel già citato *From Treadmill of Production to Just Transition and Beyond*, in *European Journal of Industrial Relations*, 4/2020, sottolinea come «un esempio di obsolescenza tecnologica e di mancato rispetto degli standard ambientali UE si sia trasformato in un conflitto di valori tra occupazione e ambiente» e in cui i sindacati, sebbene abbiano espresso posizioni anche radicali nei confronti del mancato rispetto di quanto promesso dall'impresa relativamente agli investimenti su tecnologie sostenibili, «non hanno mai proposto la chiusura dell'impianto come soluzione al disastro ambientale dell'ILVA: questa soluzione non è mai stata considerata percorribile». Le posizioni sopra descritte, peraltro, hanno per molto tempo separato le organizzazioni sindacali dall'universo dell'associazionismo e, più in generale, di tutti quei movimenti partecipativi dal basso non tradizionali la cui *partnership*, come segnalato da Battaglini E. nel già citato *Ambiente e società nella tarda modernizzazione: le sfide per il sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2/2010, p. 130 e come verrà meglio evidenziato nel corso della trattazione, costituisce «un fattore chiave per lo sviluppo sostenibile sia a livello economico e sociale sia a livello ambientale». Specialmente nel momento in cui gli strumenti tradizionali di politica ambientale mostrano tutta la loro inadeguatezza se non accompagnati da «stimoli e incentivi a una partecipazione dal basso». Al contrario, come afferma Tomassetti P. in *Diritto del lavoro e ambiente*, Adapt University Press, Modena, 2018, p. 47, «le associazioni ambientaliste non hanno mai

considerato il sindacato come un alleato, collocandone piuttosto la logica di azione collettiva nel contesto di un'ideologia produttivistica, indifferente rispetto alle conseguenze ambientali della crescita economica».

Larga parte della dottrina, inoltre, muove un'ulteriore critica al sindacalismo italiano, in parte legata all'immobilismo e al conservatorismo sopra descritti: l'eccessiva "conflittualità". Come afferma Tomassetti P. in *Diritto del lavoro e ambiente*, Adapt University Press, Modena, 2018, p. 134-135, «la cultura partecipativa al lavoro fatica ad attecchire nel nostro modello di capitalismo, prima ancora che nel nostro sistema di relazioni industriali, dove i rapporti tra capitale e lavoro stentano a smarcarsi da logiche di contrapposizione e diffidenza reciproca tali da consolidare un paradigma relazionale e soprattutto contrattuale di tipo estrattivo, compromissorio ed emergenziale, anziché integrativo, collaborativo e orientato a obiettivi e programmi condivisi». Le organizzazioni sindacali italiane, in sostanza, hanno sempre contemperato l'asimmetria di poteri che contraddistingue il rapporto tra impresa e lavoratore non secondo una logica orientata al coinvolgimento, alla partecipazione e ad un'autentica solidarietà, ma attraverso la logica del conflitto. Sebbene lo stesso Accornero A., in realtà, riconosca che uno dei motivi della rapida ascesa avuta dai movimenti sindacali del nostro Paese fino agli anni Settanta sia stato proprio l'essersi affermati come "antagonisti a prescindere" di quel potere capitalistico dal quale la classe operaia sentiva l'esigenza di essere difesa ad ogni costo e che la varietà del «conflitto all'italiana» (caratterizzato per la ricchezza di forme di lotta) ha consentito non solo l'ottenimento di alcune importantissime conquiste, ma ha anche conferito alle nostre relazioni industriali un certo dinamismo che le ha distinte per molto tempo da quelle di alcuni paesi del Nord Europa, è lo stesso autore che evidenzia come il frutto generato dall'eccessivo utilizzo politico-morale del conflitto da parte delle sigle sindacali italiane è stata la scarsa valenza concreta e pratica che lo sciopero ha acquisito con il passare del tempo. Negli anni Settanta, a tal proposito, Giugni G., utilizzò in chiave polemica l'espressione "conflittualità permanente" per definire un quadro caratterizzato dall'incalzare delle scadenze di lotta e dal moltiplicarsi delle domande rivendicative, all'interno del quale gli accordi fungevano da mera parentesi tra un conflitto e l'altro (Giugni G., *Gli anni della conflittualità permanente*, Franco Angeli, Milano, 1976). Se a ciò si aggiunge la resistenza da parte dei sindacati ad una qualsiasi regolamentazione dello stesso e la frequenza con cui tale strumento è stato sempre più utilizzato o proclamato (a tal proposito, è esemplificativo l'elenco di scioperi annunciati o effettuati nel 2004 nel settore dei trasporti riportato da Ichino P. in *A cosa serve il sindacato? Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Mondadori, Milano, 2006, pp. 171-173), si spiega la disaffezione di buona parte dell'opinione pubblica alle battaglie

sindacali, nonché la perdita di adesioni e la minor forza contrattuale. Anche perché, paradossalmente, tale atteggiamento ha favorito l'insostenibilità del sistema di relazioni industriali, essendo incapace di affrontare i temi della regolazione del lavoro in ottica programmatica e strutturata, ma concentrandola sempre e solo sul dato contingente, sull'esigenza di uno specifico momento. Sul tema in dottrina si è parlato di una vera e propria «*strike propensity*» delle organizzazioni sindacali italiane (Bordogna L. e Provasi G., *La conflittualità*, in Cella G.P. e Treu T., *Relazioni industriali. Manuale per l'analisi dell'esperienza italiana*, Il Mulino, Bologna, 1989; Tilly C, Tilly R., Tilly L., *The rebellious century. 1830 – 1930*, Harvard University Press, Cambridge, 1975, pp. 87-190). «Un'inflazione dello sciopero» che non viene più utilizzato come misura di *extrema ratio* ma come normale (se non addirittura irrinunciabile) strumento per ottenere un accordo (Accornero A., *La parabola del sindacato*, Il Mulino, Bologna, 1992, p. 101).

Altro fenomeno che ha certamente indebolito il ruolo delle associazioni di rappresentanza in Italia e denunciato dalla dottrina maggioritaria è stata la perdita di unitarietà. Da questo punto di vista, in realtà, si possono evidenziare due andamenti paralleli. In primo luogo, come rilevano Del Conte M., *La riforma della contrattazione decentrata: dissoluzione o evoluzione del diritto del lavoro?*, in *DRI*, 1/2012, p. 29; Cella G.P., *Difficoltà crescenti per le relazioni industriali europee e italiane*, in *Stato e mercato*, 1/2012, p. 46ss.; Scarpelli F., *Una riflessione a più voci sul diritto sindacale ai tempi della contrattazione separata*, in *RGL*, I/2010, p. 3ss; Giasanti L., *Rappresentanza e contrattazione collettiva nei luoghi di lavoro: gli effetti del conflitto intersindacale*, in *RGL*, I/2010, p. 77, le tre sigle centrali (Cgil, Cisl e Uil) e le associazioni datoriali tradizionali, contrariamente ad una storica tendenza alla collaborazione e all'unione, nel corso degli ultimi anni sono state caratterizzate da una forte endo-conflittualità che ha dato vita e ha alimentato il fenomeno della contrattazione separata, il cui primo esempio (forse anche il più noto e clamoroso) è rappresentato dagli accordi Fiat del 2010 (sul tema Sabella G., *Rivoluzione metalmeccanica: dal caso FIAT al rinnovo unitario del contratto nazionale*, Angelo Guerini Edizioni, Milano, 2017). Per quanto concerne le principali organizzazioni sindacali italiane, il contrasto, originato dalle divergenze sul ruolo che il sindacato dovrebbe avere di fronte ai complessi cambiamenti che hanno caratterizzato l'ultimo trentennio, ne ha causato l'indebolimento e ha rischiato di comportare un blocco del nostro sistema di relazioni industriali che, in virtù della mancata attuazione dell'art. 39 comma 4 Cost., basa la validità e l'efficacia degli accordi collettivi sul reciproco riconoscimento delle parti. Basti ricordare, proprio con riferimento agli accordi sottoscritti da Fiat, Fim-Cisl, Uilm-Uil e Fismic senza la Fiom Cgil, la situazione confusa che si era determinata a seguito delle decisioni dei tribunali sui ricorsi per condotta antisindacale presentati

dalla Fiom: le sentenze erano arrivate a stabilire che il datore di lavoro dovesse applicare due contratti collettivi diversi (uno ai dipendenti iscritti ai sindacati che avevano firmato l'accordo separato e l'altro a quelli che invece erano iscritti nell'organizzazione che si era rifiutata di sottoscriverlo). In realtà, anche sul fronte datoriale, l'uscita di alcune importanti imprese (Fiat *in primis*) da Confindustria, o la decisione di Federdistribuzione di operare in autonomia rispetto a Confcommercio ha alimentato le incertezze e le possibilità di contenzioso circa i contratti collettivi applicabili. Se ciò non bastasse, a rendere lo scenario ancora più complesso si è aggiunta la proliferazione di sigle sindacali e associazioni datoriali non rappresentative o minori che hanno dato origine ad una vera e propria giungla di CCNL (quelli che risultano essere stati depositati al CNEL nel 2018 sono più di 800). La maggior parte di quest'ultimi, peraltro, prevede condizioni peggiorative rispetto ai contratti collettivi firmati dalle federazioni aderenti a Cgil, Cisl e Uil, alterandone l'originaria funzione (ossia quella di stabilire delle condizioni di lavoro base per tutti i lavoratori di un determinato settore ed evitare la concorrenza al ribasso).

Peraltro, se fino ad ora tale analisi si è incentrata soprattutto sulle criticità e gli errori commessi dalle associazioni di rappresentanza dei lavoratori, va precisato che numerosi autori imputano diverse responsabilità anche alle associazioni datoriali. Bellardi L., *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, in Carrieri M. e Treu T. (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, pp. 241-276, ad esempio, afferma che, premessa la storica maggior debolezza di quest'ultime rispetto alle principali sigle sindacali italiane a causa della maggior frammentazione (dovuta principalmente a logiche associative basate su settore di riferimento, dimensioni aziendali e orientamento politico e sostenuta anche da Lanzalaco L., *Mutamento istituzionale e rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, in *Politica e Organizzazione*, 2/1997, pp. 7ss) i rivoluzionari cambiamenti legati al post-fordismo e descritti nel paragrafo precedente hanno comportato non solo una modifica dei criteri organizzativi ma anche, paradossalmente, due contrapposte tendenze: l'aggregazione volta ad accrescere il potere contrattuale e di *lobby*, da un lato, e l'ulteriore frammentazione, dall'altro. Con riferimento alla prima, l'autrice riconosce alle associazioni in esame il merito di aver risposto alla c.d. "*secolarizzazione della rappresentanza*" (con tale espressione intendendosi la minor rilevanza assunta dalle appartenenze politiche di un imprenditore nella scelta di aderire o meno ad un'associazione datoriale) proponendo, accanto al tradizionale servizio di rappresentanza e assistenza nelle trattative sindacali, una serie di servizi di cui le imprese possono usufruire nel momento in cui fanno parte dell'associazione. A tal proposito, tuttavia, vi è anche chi sostiene il contrario:

Mattina L. in *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, in *Quad. Rass. Sind.*, 4/2011, p. 112, ritiene che tale offerta di servizi abbia mutato il DNA delle associazioni datoriali, passate dall'essere «strutture di rappresentanza impegnate in battaglie sindacali a mere agenzie che vendono servizi ai loro soci clienti» snaturandone totalmente il ruolo. A ciò deve aggiungersi un'ulteriore elemento di difficoltà: mentre le associazioni sindacali, come esposto precedentemente, devono molta della loro fortuna all'aver saputo farsi portatrici delle esigenze di un movimento che si identificava in un ideal-tipo ben definito (il già citato "operaio-massa"), le associazioni datoriali si sono trovate da sempre a dover sostenere e gestire interessi estremamente eterogenei (dalla grande alla piccola impresa, dai liberi professionisti ai lavoratori autonomi). Con riferimento, invece, alla citata contrapposta tendenza che caratterizza il panorama delle associazioni imprenditoriali, merita di essere citato Zan S., *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, in *Quad. rass. Sind.*, 4/2011, p. 53-54, che sottolinea come in alcuni casi quest'ultime spingano per estendere l'efficacia di determinati contratti collettivi anche a soggetti che, altrimenti, ne resterebbero esclusi; in altri, prevalga l'interesse di un particolare settore o, addirittura, di una grande impresa a scomporre il CCNL o a sostituirlo con il proprio contratto aziendale. D'altro canto, l'autore evidenzia il rischio che, in un contesto come quello odierno in cui le grandi multinazionali sono in grado di organizzarsi autonomamente sia per quanto riguarda la stipulazione di contratti collettivi, sia per quanto concerne i servizi, le associazioni datoriali possano perdere sempre più facilmente una fetta consistente di associati.

Va precisato che, di fronte a tali problematiche, sia le parti sociali che il sistema non sono rimasti del tutto inermi, come evidenziato da diversi autori. Con lo scopo di stabilire regole chiare con riferimento alla contrattazione collettiva e di restituire a quest'ultima un ruolo di primo piano nella regolazione del mercato del lavoro avvicinandola il più possibile alla singola azienda (così da tutelare quella moltitudine di interessi eterogenei che, come argomentato in precedenza, il sindacato centrale non è più in grado di tutelare), sono intervenuti sia l'Accordo Interconfederale del 28 giugno 2011, sia la L. 148/2011. Il primo, come afferma Magnani M. in *AA.VV., 28 giugno 2011: come cambiano le relazioni industriali italiane? Opinioni a confronto*, in *DRI*, 3/2011, p. 642-646 ha sancito nuovamente l'unitarietà delle relazioni industriali italiane e stabilito regole volte a definire chiaramente i rapporti tra contrattazione nazionale e aziendale, con l'obiettivo di «fissare le condizioni per il fisiologico funzionamento delle relazioni industriali». Anche Romei R. in *Il contratto collettivo nel nuovo scenario di relazioni industriali*, in Romei R. e Corazza (a cura di), *Diritto del lavoro in trasformazione*, Il Mulino, Bologna, 2014, p. 82, sostiene che «L'Accordo del giugno 2011 contiene

un principio molto importante e dirompente rispetto alla consolidata tradizione [...], e cioè che, a certe condizioni, il contratto aziendale è provvisto di un'efficacia generalizzata nei confronti di tutti i lavoratori interessati». L'autore sottolinea come l'Accordo in questione valorizzi il principio maggioritario come criterio alla luce del quale le parti possono dirimere eventuali controversie in merito al firmare o meno il contratto collettivo e come il suddetto principio finisca per sostituirsi al mandato con rappresentanza per giustificare l'efficacia del contratto collettivo sui singoli rapporti di lavoro. La seconda, con l'art. 8, che Del Conte definisce «destrutturante rispetto allo status quo non solo delle relazioni industriali ma, più in generale, del diritto del lavoro», ha previsto l'efficacia *erga omnes* dei contratti collettivi aziendali o territoriali stipulati dalle associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative e la possibilità di derogare *in peius* alla contrattazione collettiva nazionale e alla legge in tutta una serie di materie elencate al comma 2. Si tratta di un intervento che, complice anche il caso Fiat, ha voluto riconoscere nella contrattazione di prossimità lo strumento più adeguato a far fronte non solo ai cambiamenti e alle trasformazioni del lavoro succedutesi nel corso del tempo, ma anche e soprattutto a quelli, se possibile ancora più radicali, riconducibili alla transizione energetica e, più in generale, alla “grande trasformazione del lavoro”.

1.3. Il crollo del noi: l'epoca della disintermediazione

Accanto alle trasformazioni del mondo del lavoro descritte nei paragrafi precedenti sia in generale sia con specifico riferimento al settore elettrico, molti relazionisti individuano un'ulteriore tendenza, comune a quasi tutti i paesi avanzati: come anticipato in precedenza, infatti, si assiste al progressivo affermarsi di un processo di disintermediazione - individualizzazione dei lavoratori e al conseguente declino del numero degli iscritti al sindacato.

Crouch C. in *Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo*, in *Stato e mercato*, 1/2012, pp. 55-75, evidenzia come a parte alcune rarissime eccezioni come il Belgio, in cui il tasso di sindacalizzazione (⁷⁴) negli ultimi venti anni non solo si è mantenuto al di sopra del 50%, ma è addirittura in crescita, in quasi tutti gli altri paesi Europei si sia registrata, dagli anni Ottanta ad oggi, una consistente diminuzione delle iscrizioni. Con specifico riguardo per l'Italia, sebbene sia ancora oggi uno dei Paesi in Europa e nel mondo con il tasso di sindacalizzazione più alto, la perdita di quasi dieci punti percentuali rispetto al 1980 (tab. 1) è una chiara

⁷⁴ Il rapporto tra iscritti attivi nel sindacato e occupati.

testimonianza di come la crisi dei tradizionali modelli di rappresentanza non abbia lasciato indenni nemmeno i sindacati italiani.

| Nazione | 1980 | 2000 | 2018 |
|----------------|-------------|--------------|-------------|
| Italia | 41% | 34,8% | 33% |
| Germania | / | 23% | 18% |
| Paesi Bassi | 35% | 27% | 20% |
| Belgio | 57% | 50,9% | 51,9% |
| Francia | 19% | 8% | 7% |
| Regno Unito | 38% | 29,8% | 26% |

Tab. 1 Tassi di sindacalizzazione, anni 1980, 2000, 2018 ⁽⁷⁵⁾

L'autore sostiene che le cause di questo fenomeno, in parte ascrivibili ai già descritti fattori endogeni del declino delle organizzazioni sindacali, sono le più eterogenee. In generale, è innegabile la perdita di prestigio sociale del sindacato e una generale sfiducia nei confronti dei rappresentanti sindacali. Inoltre, se, almeno inizialmente, il ruolo centrale assunto dal settore pubblico nei meccanismi e nel numero degli iscritti al sindacato era stato considerato come positivo, garantendo alle organizzazioni sindacali un livello di scolarizzazione più elevato, questa peculiarità ha finito per costituire una pericolosissima “arma a doppio taglio”: lavoratori del settore privato (maggiormente toccati dalla crisi e dalle trasformazioni organizzative descritte nel paragrafo precedente) e cittadini (colpiti da un'imposizione fiscale sempre più elevata volta a finanziare un apparato burocratico lento e inefficiente) hanno progressivamente visto nel sindacato un'organizzazione rivolta alla tutela di quella che viene considerata una categoria già di per sé privilegiata. Crouch sottolinea, peraltro, come il discorso si complichino ulteriormente se si analizza la composizione degli iscritti. Emergono infatti significative differenze tra gli iscritti over 50 e quelli under 30: mentre il tasso di sindacalizzazione dei primi si assesta intorno al 47%, i secondi costituiscono il gruppo meno incline a farsi rappresentare, con appena il 15% di iscritti. Tale dato, specialmente se analizzato in ottica futura, desta profonda preoccupazione. A tal proposito, non bisogna dimenticare che disoccupazione e lavoro “atipico” si concentrano soprattutto nella fascia di popolazione più giovane. Quest'ultime, tendenzialmente, sono categorie poco inclini alla sindacalizzazione, soprattutto a causa del fatto che considerano le organizzazioni sindacali istituzioni rivolte soprattutto alla tutela degli “*insiders*” (ossia di chi è inserito da tempo nel mercato del lavoro) e poco attente alle emergenti esigenze degli “*outsiders*”, legate alla crisi,

⁷⁵ Fonte: ICTWSS database

alla trasformazione della domanda/offerta di lavoro e alle nuove modalità di esecuzione della prestazione lavorativa. Anche Fiorani G. e Simonazzi A., *Industrial Relations and Social Dialogue in Italy*, in *Economia & Lavoro*, n. 1/2018, pp. 71-85 sembrano condividere quanto sostenuto da Crouch quando sottolineano come la progressiva diminuzione dei tassi di sindacalizzazione sia dovuta alla scarsissima adesione al sindacato di donne, migranti e giovani. D'altronde, il fatto che i sindacati vengano considerati dalle suddette categorie di lavoratori come una vera e propria «casta», non attenta alle esigenze di tutti ma solamente di chi è già dentro al mercato del lavoro o occupa posizioni di rilievo si ritrova anche in Feltrin P., *Il fenomeno sindacale nell'Italia contemporanea: declino "politico" e ascesa "di mercato"*, in *Quad. rass. Sind.*, 4/2015, pp. 212ss. Oltre alle suddette ragioni e a quelle già descritte e analizzate nel corso dei precedenti paragrafi, come anticipato in apertura, il declino dei sindacati affonda le sue radici in un fenomeno sociologico più generale che, in particolar modo negli ultimi anni, ha interessato tutte le associazioni di rappresentanza (come, ad esempio, i partiti politici, la comunità cittadina, la società delle nazioni): la c.d. "disintermediazione". Fasano L., in *Il futuro della democrazia fra crisi della rappresentanza democratica (e degli interessi organizzati) e disintermediazione*, in Fasano L., Pananari M., Sorice M., *Mass media e sfera pubblica. Verso la fine della rappresentanza?*, Fondazione Feltrinelli, Milano, 2016, p. 44 definisce quest'ultimo termine come «il processo per cui istituzioni e soggetti della democrazia rappresentativa e di mandato, così come del circuito parallelo della rappresentanza degli interessi organizzati, sono preda di un'irreversibile crisi di funzione e di ruolo, a seguito dell'instaurarsi di un rapporto sempre più diretto e immediato/non mediato fra decisore pubblico e società civile». L'autore, insomma, ritiene sia in atto una vera e propria eliminazione dei corpi intermedi della società che, storicamente, hanno sempre filtrato e veicolato le istanze di gruppi di interesse al fine di condizionare l'azione del soggetto pubblico o di chi, in un dato contesto, detiene la maggior forza contrattuale. Ma vi è chi si spinge oltre: Touraine A., ad esempio, un po' provocatoriamente, arriva a parlare di vera e propria «fine delle società» (Touraine A., *La globalizzazione e la fine del sociale. Per comprendere il mondo contemporaneo*, Il saggiatore, Milano, 2015). Sempre Crouch C. afferma che «il problema è legato ai cambiamenti nelle modalità di mobilitazione degli individui nelle società contemporanee in un mondo post-moderno. Infatti, buona parte delle persone non accetta facilmente l'autorità, ed è difficile da governare. Anche questi sono aspetti del processo di individualizzazione» (Crouch C., *Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo*, in *Stato e mercato*, 1/2012, p. 72). Il lavoratore (specie se giovane), pur non accettando necessariamente la disciplina e il contesto aziendale, si trova, in sostanza, sempre

più spesso a ritenere preferibile curare autonomamente i propri interessi, piuttosto che affidarli ai sindacati: il dipendente under 30 vuole avere ancora un peso sul luogo di lavoro, ma come individuo e non collettivamente. Come sostiene Della Porta D. in *Democrazie*, Il Mulino, Bologna, 2011, pp. 1-6, questa categoria di lavoratori non vuole iscriversi «a grandi organizzazioni spesso ancora troppo formali e burocratiche perché teme di diventare un numero, uno dei tanti ed è orientato più al proprio risultato che a quello del gruppo a cui appartiene». Diversi sociologi (su tutti Paglia V., *Il crollo del noi*, Laterza, Bari, 2018; Zygmunt B., *Modernità liquida*, Laterza, Bari, 2012; Aubert N., *L'individuo Hypermodern*, Eres, Parigi, 2004; Lipovetsky G., *La era del vacío: ensayos sobre el individualismo contemporaneo*, Anagrama, Barcellona, 2003) parlano, a tal proposito, di un «nuovo individualismo», se non addirittura di «individualismo iper-moderno» caratterizzato dalla privatizzazione della vita e dall'acquisizione di autonomia rispetto alle istituzioni collettive tradizionali. Se la riappropriazione della soggettività è stata una delle principali conquiste dovute alla modernità, consentendo il riconoscimento dei diritti del singolo e della dignità della persona, il post-modernismo sembra estremizzare questa tendenza, verso una supremazia «dell'Io sul Noi» i cui effetti possono essere dannosi per tutti. Peraltro, lo sviluppo delle tecnologie sembra accentuare e accelerare tale processo: infatti, se una volta i corpi intermedi erano necessari per raccogliere e dare spessore alle istanze del singolo, oggi, anche a seguito della diffusione di Internet, le modalità di mobilitazione sono radicalmente cambiate, potendosi dar vita a grandi manifestazioni spontanee semplicemente attraverso il “tam-tam” sui *social network*.

Vi è di più: il processo di disintermediazione fin qui descritto, si riverbera anche con riferimento alle tematiche della tutela ambientale e della sostenibilità, con risvolti che non possono non essere presi in considerazione per comprendere e definire il ruolo che le relazioni industriali possono avere in tale prospettiva. Come afferma Battaglini E, in *Ambiente e società nella tarda modernizzazione: le sfide per il sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2/2010, p. 127, «il processo di individualizzazione ha eroso definitivamente i legami delle istituzioni comunitarie come la famiglia e la comunità locale privando gli individui delle protezioni sociali dello stato assistenziale [...], in questo contesto le minacce ambientali globalizzate, la deprivazione delle tradizioni, la perdita di riferimento con l'esperienza e la cultura di appartenenza e con il lavoro a tempo pieno e per tutta la vita su cui facevano perno le biografie individuali della prima fase della modernità, hanno come corollario la scomparsa della corrispondenza tra individuo e società nelle sue istituzioni fondamentali» tra cui, senza dubbio, figura anche il sindacato. Di conseguenza, l'identità individuale che acquista sempre più

importanza nell'età della c.d. "modernizzazione riflessiva" non trova più il suo fondamento nella professione, nella retribuzione, negli spazi e nei luoghi di lavoro ma in diversi ambiti dell'esistenza, tra i quali una componente fondamentale diventa il benessere sociale e sostenibile. L'individuo iper-moderno, in sostanza, è portato, molto più che quello moderno, ad accettare (e probabilmente a difendere) di scambiare una parte della sua sicurezza (che l'adesione ad associazioni di rappresentanza assicurava) per avere maggiore libertà. Oggi è molto più diffusa la percezione secondo cui la produzione sociale di ricchezza (un tempo, come descritto nel precedente paragrafo, unico valore perpetrato dalle istituzioni in quanto unica dimensione riconosciuta all'uomo-lavoratore) è, intrinsecamente, una produzione di rischi. Si è fatta spazio nella sfera individuale di ciascuno la convinzione che si tratta di rischi che coinvolgono tutti e che tutti, di conseguenza, possono giudicare dal punto di vista etico e culturale. Rischi che non sono percepiti come ineluttabili o inevitabili, ma nei confronti dei quali ciascuno è portatore di interessi che potrebbero essere coalizzati.

Il suddetto processo di disintermediazione rischia di danneggiare, oltre che le organizzazioni sindacali, anche gli individui stessi. Da un lato, infatti, le capacità di coordinamento e di organizzazione degli ampi movimenti informali che hanno caratterizzato gli ultimi anni sono drasticamente inferiori a quelle delle manifestazioni sindacali del passato, proprio perché si tratta di gruppi privi sia di una *leadership* (o, tutt'al più, con *leader* improvvisati) che di capacità di analisi, il che li rende inefficaci e incapaci di rivestire un qualsivoglia ruolo costruttivo. Si andrebbe, insomma, verso un modello di rappresentanza sindacale ricalcato sul modello francese e che il già citato Crouch C. ritiene «non rappresenti un modello organizzativo auspicabile», incentrando le proprie azioni esclusivamente sulla c.d. "protesta negativa", tanto clamorosa quanto spesso poco utile (Crouch C., *Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo*, in *Stato e mercato*, 1/2012, p. 73).

Regini M. in *Tre fasi, due modelli e una crisi generalizzata*, in *Stato e mercato*, 1/2012 afferma che il progressivo processo di decentramento della contrattazione (che già l'aveva portata dal livello nazionale a quello aziendale) ora rischia di spostarsi addirittura a livello impresa-singolo, con due ordini di effetti esattamente opposti. Secondo l'autore, infatti, non vi è dubbio, che mentre le figure professionali altamente specializzate e con elevate competenze (che, come ampiamente trattato nel capitolo dedicato alla posizione del problema, alla luce delle evoluzioni della tecnologia che accompagnano e abilitano la transizione energetica, caratterizzeranno sempre più le organizzazioni aziendali,) saranno in grado di instaurare una vera e propria «contrattazione individuale», essendo dotate di un potere contrattuale forte dato dalla forte appetibilità e attrattività sul mercato,

per il resto dei lavoratori la situazione sarà radicalmente diversa. Più un lavoratore sarà *low-skilled* e più l'attività svolta da quest'ultimo sarà poco compatibile con le nuove esigenze dell'economia verde, meno la contrattazione con l'azienda potrà definirsi una contrattazione in senso stretto: semplicemente, al singolo verrà presentata un'offerta di lavoro unilateralmente definita verso cui l'unica scelta possibile sarà se accettare o rifiutare, senza margini di trattativa alcuna. Il rischio sottolineato da Regini M., almeno per una parte dei lavoratori, è di tornare a una situazione di totale squilibrio a favore dell'imprenditore, simile a quella che ha dato origine proprio ai sindacati.

2. Quale futuro per le relazioni industriali nel contesto della transizione energetica? Nuove sfide per il sindacato e proposte per il rilancio

Difronte al declino delle relazioni industriali (e alle sue cause) ampiamente affrontate e descritte nei paragrafi precedenti, vi è chi, in dottrina, ha assunto un atteggiamento fatalista, ritenendo che le trasformazioni che hanno caratterizzato gli ultimi anni e riconducibili alla transizione energetica e al più ampio fenomeno dell'*Industry 4.0* non possano che portare al superamento definitivo del modello della contrattazione collettiva e chi, invece, sembra sostenere il contrario, delineando per le relazioni industriali un futuro ben più roseo, a patto, naturalmente, che le organizzazioni sindacali sappiano invertire le tendenze fin qui descritte (premessa non scontata, alla luce della lentissima capacità di adattamento dimostrata dai sindacati negli ultimi anni). Nei prossimi paragrafi, verranno illustrate le possibili soluzioni proposte dalla letteratura e le loro eventuali controindicazioni.

2.1. Fine delle relazioni industriali?

Alla luce del lungo e progressivo declino delle relazioni industriali avvenuto negli ultimi trenta anni e, soprattutto, dei profondi cambiamenti che, come descritto nel primo capitolo, il complesso di fenomeni legati alla transizione energetica e alla *green economy* comporterà non solo nei modelli produttivi e organizzativi aziendali, ma con riferimento allo svolgimento vero e proprio della prestazione di lavoro, una parte minoritaria della dottrina ritiene che le relazioni industriali siano destinate a perdere definitivamente il loro ruolo storico e a scomparire.

Già ad inizio anni 2000, Danford A., Richardson M. e Upchurch M. che in *Crisi del sindacato o suo rinnovamento? Le risposte dei sindacati all'individualizzazione delle relazioni sul posto di lavoro*, in *Sociologia del Lavoro*, 86, 2002, p. 165-190,

analizzando i risultati di una ricerca che aveva coinvolto tre sigle sindacali inglesi e alcuni *manager* aziendali operanti all'interno di cinque diversi settori (aerospaziale, manifatturiero, assicurazione, servizio sanitario nazionale e università), mettevano in guardia dal fatto che l'evoluzione progressiva della tecnologia e la sempre maggiore numerosità e importanza di profili professionali altamente qualificati all'interno delle aziende rischiassero di determinare la fine del sindacato. Tali cambiamenti organizzativi, infatti, avrebbero rafforzato la dimensione individuale del rapporto di lavoro a scapito di quella collettiva: ad esempio, gli autori evidenziavano come nei settori maggiormente interessati dalle evoluzioni tecnologiche, fosse già all'epoca sempre più diffusa la tendenza ad adottare schemi di valutazione del lavoro e determinazione individuale delle paghe esautorando, di fatto, il sindacato dal suo tradizionale ruolo di rappresentante dei lavoratori. In tale contesto, inoltre, i datori di lavoro, alla ricerca continua di miglioramenti che potessero efficientare la produzione e ridurre i costi, cominciarono a vedere i sindacati «come un ostacolo al cambiamento, piuttosto che come soggetti che possono proporre modelli di cambiamento» (Danford A., Richardson M. e Upchurch M. che in *Crisi del sindacato o suo rinnovamento? Le risposte dei sindacati all'individualizzazione delle relazioni sul posto di lavoro*, in *Sociologia del Lavoro*, 86, 2002, p. 187). In conclusione, secondo gli autori, la commistione di tali fattori, unitamente ad un approccio scarsamente partecipativo dei rappresentanti dei lavoratori, avrebbe comportato il progressivo «declino nella forza dei sindacati, un declino nel sostegno dei lavoratori per le organizzazioni sindacali ed una carenza di nuovi reclutamenti sui luoghi di lavoro a lunga stabilità, dove i sindacati sono già riconosciuti» determinandone, sul lungo periodo, la fine (Danford A., Richardson M. e Upchurch M. che in *Crisi del sindacato o suo rinnovamento? Le risposte dei sindacati all'individualizzazione delle relazioni sul posto di lavoro*, in *Sociologia del Lavoro*, 86, 2002, p. 187). Qualche anno dopo, anche Baglioni G. in *L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, Il Mulino, Bologna, 2008, affermava che la crisi economica del 2008 avrebbe seriamente messo in discussione il destino e il futuro dell'esperienza sindacale, non essendo immaginabile, a fronte delle profonde contrazioni economiche verificatesi, una forte ripresa generalizzata del movimento sindacale. L'autore parlava di un vero e proprio “accerchiamento” dell'azione e della tutela del sindacato, stretto, da un lato, dai processi della globalizzazione; dall'altro, da un insieme di fattori di natura strutturale, politico – sociale e culturale che avrebbero reso la presenza e l'efficacia delle relazioni industriali tutt'altro che certa negli anni a venire. Tuttavia, a differenza degli autori citati in precedenza, Baglioni G. era confidente nel fatto che non si potesse parlare di tramonto definitivo dell'esperienza sindacale, per almeno tre ragioni: l'utilità, quantomeno a livello globale, che la

tutela sindacale ha rispetto a situazioni di sfruttamento e di sottoccupazione; il forte consolidamento che le organizzazioni sindacali mantenevano in diversi Paesi occidentali e il ruolo che tali associazioni avrebbero potuto rivestire nelle economie emergenti. Più che di un vero e proprio declino, insomma, l'autore riteneva si dovesse parlare di «ripiegamento», inteso come «riduzione della presenza sindacale, minori risultati nel conseguimento degli obiettivi, crescita di situazioni nuove e con maggiori vincoli, diminuzione del peso complessivo degli attori sindacali» (Baglioni G., *L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, Il Mulino, Bologna, 2008, p. 92).

Tuttavia, i principali esponenti della teoria secondo cui le relazioni industriali sarebbero destinate a un'inesorabile declino sono Baccaro L. e Howell C. che in *A common neoliberal Trajectory: the transformation of industrial relations in advanced capitalism*, in *Politics & Society*, 4/2011, pp. 521-563, individuano, a valle del confronto di indicatori quantitativi e casi studio relativi a quindici Paesi occidentali, una traiettoria comune nelle relazioni industriali nell'odierno capitalismo: il neoliberismo. In particolare, secondo gli autori, si assiste a un processo generale di declino del controllo centralizzato e del coordinamento dell'autorità, in cui le istituzioni tradizionali (tra cui le associazioni di rappresentanza) cedono il passo «all'azione individuale rispetto a quella collettiva» (Baccaro L. e Howell C., *Il cambiamento nelle relazioni industriali nel capitalismo avanzato: una traiettoria comune in direzione neoliberista*, in Carrieri M. e Treu T. (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, p. 197). Con specifico riferimento alle relazioni industriali, il neoliberismo produce i suoi effetti in due inesorabili direzioni (seppur con alcune differenze tra i diversi Stati, dovute al differente *background* in cui esse si sono sviluppate). Innanzitutto, verso quella che gli autori chiamano «deregolamentazione istituzionale»: Baccaro L. e Howell C. sottolineano, sulla falsariga di quanto precedentemente affermato da Danford A., Richardson M. e Upchurch M. in *Crisi del sindacato o suo rinnovamento? Le risposte dei sindacati all'individualizzazione delle relazioni sul posto di lavoro*, in *Sociologia del Lavoro*, 86, 2002, pp. 165-190, come sempre più frequentemente si verifichi «un passaggio dai livelli di contrattazione collettiva più alti a livelli più bassi; un maggior ricorso alla contrattazione individuale tra il datore di lavoro e il lavoratore o alla decisionalità unilaterale del datore di lavoro» se non, addirittura, il ricorso a meccanismi che consentano di derogare alle regole istituzionali ed esentare le associazioni sindacali e datoriali dall'attenersi al diritto del lavoro o a quanto stabilito dalla contrattazione collettiva nazionale (Baccaro L. e Howell C., *Il cambiamento nelle relazioni industriali nel capitalismo avanzato: una traiettoria comune in direzione neoliberista*, in Carrieri M. e Treu T. (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, p. 198-199). In

secondo luogo, il neoliberismo incide sul ruolo svolto dalle istituzioni: seppur quest'ultime restino formalmente immutate, in realtà, da solido e tradizionale limite alla libertà del datore di lavoro di gestire il rapporto con la forza lavoro, diventano promotrici di quella che Harvey D., in *A brief history of neoliberalism*, Oxford University Press, Oxford, 2005, p. 76, chiama «*flexible accumulation*», vale a dire il progressivo incremento della discrezionalità del datore. In tale contesto, secondo gli autori, è inevitabile che si assista al progressivo indebolimento dei sindacati e all'erosione della contrattazione a vantaggio del libero incontro tra domanda e offerta, che trova la sua migliore espressione nella contrattazione individuale. Peraltro, esistono già oggi alcune esperienze concrete che sembrerebbero dare ragione a Baccaro L. e Howell C.: come evidenziato da Bolego G. in *Contrattazione collettiva e rapporti di lavoro nel settore dell'ICT*, in Santucci R., Bellini E. e Quaranta M. (a cura di), *ICT e lavoro flessibile. Modelli organizzativi, contrattazione collettiva e autonomia individuale*, Franco Angeli, Milano, 2008, pp. 219-234, con riferimento ai c.d. “*net-workers*” (con tale espressione ricomprendendosi tutte quelle professionalità emerse con il diffondersi delle nuove tecnologie), i sindacati hanno enormi difficoltà nel coinvolgere e fidelizzare i nuovi profili professionali, sia per la specificità culturale di quest'ultimi (che li rende, di fatto, dotati di ampio potere contrattuale nei confronti del datore di lavoro), sia per l'evidente mancanza di risposte da parte delle associazioni sindacali alle problematiche di tali lavoratori.

Lo scenario descritto dai citati Baccaro L. e Howell C., in realtà, era già stato ipotizzato qualche anno prima da Streeck W., anche se in termini più generali. Quest'ultimo in *Re-forming Capitalism: institutional change in the german political economy*, Oxford University Press, Oxford, 2009 affermava infatti come le società capitalistiche (estremamente condizionate dai continui cambiamenti del contesto) fossero caratterizzate non solo da una gerarchia istituzionale estremamente plastica, in grado di cambiare nel momento in cui il contesto muta, ma anche dalla possibilità che si creino meccanismi tali da consentire agli attori di bypassare le istituzioni, se non evitarle completamente. A tal proposito, l'autore riteneva che le relazioni industriali, in un momento storico di profonda crisi economica, corressero il rischio di rimanere vittima di questo processo di continua reinvenzione e di permanente discontinuità.

2.2 Proposte per il rilancio delle relazioni industriali: relazioni industriali sovranazionali per una sostenibilità europea

Secondo parte della dottrina, se è vero che la dimensione globale dei fenomeni transitori in atto e l'internazionalizzazione di economia e lavoro non

possono non essere identificati come alcuni tra i fattori esogeni del declino delle relazioni industriali, è altrettanto vero che, proprio considerata la dimensione internazionale intrinseca al fenomeno della transizione energetica (come ampiamente analizzato nel primo capitolo con riferimento alle nuove normative europee che disciplinano gli indirizzi e le politiche nazionali) e, più in generale dell'*Industry 4.0*, è proprio superando i confini nazionali che le relazioni industriali possono rinascere e affrontare in modo costruttivo i nuovi paradigmi e le nuove sfide che tali trasformazioni implicano nell'organizzazione del lavoro.

Tra gli autori che sostengono tale posizione troviamo, per esempio, Militello G. che, sottolineando come «gli Stati, i partiti, i sindacati rimangono nazionali mentre l'economia reale è diventata globale», afferma che «se la competizione avviene e sempre più avverrà tra filiere globali, la piattaforma europea è per il nostro Paese condizione indispensabile per conservare ed accrescere un posto dignitoso nell'economia mondiale». Anche a livello sindacale, l'autore ritiene che una delle strade percorribili sia proprio quella di «dare forma e concretezza a nuove relazioni industriali in sede europea». Specialmente in un contesto come quello europeo in cui le tematiche ambientali ed energetiche sono oggetto di specifiche politiche comunitarie volte a salvaguardare un ambiente percepito sempre più nella sua dimensione , ampliare l'orizzonte dell'azione sindacale, dunque, può dare nuova linfa alle relazioni industriali e dare risposte nuove ed efficaci alle trasformazioni in corso (grazie anche alla condivisione e alla commistione di buone pratiche affermate nei singoli Stati) (Militello G., *Può il sindacato in una fase recessiva conservare la sua missione innovatrice?*, in Carrieri M. e Treu T. (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, p. 404-405). Della stessa opinione sembrano essere anche Carrieri M. e Treu T. che in *Introduzione. Le relazioni industriali italiane ed europee: innovazioni da completare e convergenze da affinare*, in Carrieri M. e Treu T. (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, p. 15, sostengono che, di fronte alle forze sovranazionali che possono causare l'estinzione delle relazioni industriali nazionali così come finora conosciute e sviluppatasi nei singoli Stati, gli attori nazionali debbano cercare e trovare una sponda in istituzioni e associazioni collocate proprio a livello sovranazionale. Secondo gli autori, in particolare, «l'Europa è la dimensione più immediata a cui fare riferimento [...] perché è uno spazio intermedio fra gli Stati nazione e il lontano orizzonte globale». Tensioni e problematiche generatesi a livello comunitario, come sostiene Erne R. in *Le relazioni industriali europee dopo la crisi. Verso un interventismo regolativo post democratico?*, in *Quad. rass. Sind.*, 1/2012, pp. 214ss. non possono non dare vita a regole, istituzioni e processi democratici a livello comunitario. Secondo l'autore, lo sviluppo di un sistema europeo di relazioni industriali è quindi indispensabile non solo per colmare le

lacune della legislazione europea in materia di lavoro, ma anche e soprattutto per arginare la predilezione delle autorità europee per le soluzioni unilaterali con riferimento ai temi economici e ambientali.

In realtà, il tema dell'europeizzazione delle relazioni industriali e dei relativi vantaggi e complessità è stato ripreso e discusso nel dettaglio più volte nel corso del tempo. Già alle soglie dell'introduzione dell'euro, Boni P., in *Oltre i confini*, in *Economia & Lavoro*, 1/2003, pp. 5-11, affermava come non fosse più realistico né utile che le parti sociali concepissero il proprio ruolo e perseguissero i propri obiettivi senza tenere conto del quadro sovranazionale in cui erano chiamate a operare, soprattutto considerata l'importanza crescente che le politiche contrattuali, della flessibilità e della formazione stavano acquisendo negli indirizzi dell'Unione Europea. Nell'editoriale citato, l'autore, pur riconoscendo le difficoltà e la poca incidenza che, almeno fino a quel momento, aveva avuto il sindacalismo europeo, sottolineava i possibili benefici che relazioni industriali a livello sovranazionale avrebbero potuto produrre sia in un'ottica di redistribuzione dei salari, sia relativamente alla lotta al *dumping* sociale. Egli, perfettamente conscio della difficoltà riscontrabili (specialmente per gli attori sovranazionali) nel mutare situazioni locali che sono risultato di fattori storici complessi, immaginava per la contrattazione collettiva europea un ruolo integrativo/di indirizzo e non sostitutivo rispetto ai sistemi contrattuali in uso nei singoli Paesi membri. Un percorso graduale, insomma, verso l'armonizzazione, in cui le decisioni a livello europeo venissero prese solo una volta assicurato il generale riconoscimento e in cui un ruolo fondamentale lo avrebbero potuto avere la Confederazione Europea dei Sindacati (CES) e i Comitati Aziendali Europei (CAE). La stessa posizione, qualche anno più tardi, è stata espressa anche da Stanzani C. e Monaco M. che, in *Relazioni industriali in Europa: quale ruolo unificatore per il sindacato europeo*, in *Economia & Lavoro*, 3/2008, pp. 47-67, si concentrano sul ruolo che proprio la CES potrebbe avere nel farsi portatrice di una nuova cultura, in cui l'Europa è da considerarsi come opportunità per l'emanazione di una legislazione europea unica dei diritti dei lavoratori, per la promozione del coordinamento settoriale tra le diverse federazioni, per lo sviluppo del dialogo sociale e per la rappresentanza dei lavoratori di imprese multinazionali. Affinché ciò sia possibile, tuttavia, gli autori sottolineano la necessità che la CES non sia più concepita come mero aggregato delle diverse anime del sindacalismo europeo, ma come «un attore nuovo, qualitativamente altro, come altro è lo scenario europeo rispetto a quelli nazionali, in continua dialettica con le sue componenti, ma coeso e unitario». I sindacati nazionali, insomma, devono ragionare in termini sovranazionali, cedendo al sindacato europeo le proprie competenze e il potere di rappresentanza e di negoziazione, colmando quella che viene individuata dagli autori come la principale

difficoltà che potrebbe incontrare un sindacato europeo unico: la lontananza dal singolo lavoratore e la conseguente difficoltà di mobilitazione. Gli autori ritengono, inoltre, che il dialogo sociale, consolidatosi nel corso del tempo come metodo e come modalità di regolazione delle questioni sociali, possa costituire la base per la costruzione di una vera e propria contrattazione collettiva a livello europeo, non solo «più coerente con la rilevanza delle sfide e con la struttura del mercato, delle istituzioni e dei loro rispettivi e comuni interessi», ma anche in grado di ridare slancio e nuovi spunti alle istanze sindacali nazionali. A tal proposito, Grandi M. in *L'evoluzione delle relazioni contrattuali in Europa: progetti, modelli e problemi irrisolti*, in *Economia & Lavoro*, 2/2000, p. 26-28, già all'inizio del nuovo millennio, sosteneva la necessità di un livello sovranazionale di responsabilità negoziale in grado di orientare e indirizzare in modo coerente le attività di negoziazione collettiva nazionale, pur consapevole che, quantomeno nel breve periodo, avrebbero trovato più facilmente spazio accordi di tipo regionale, anche a causa dell'eterogeneità che caratterizza ciascun settore (come sostenuto anche da Pochet P., *Union monétaire et négociations collectives en Europe*, P.I.E., Bruxelles, 2000). A sostegno del filone dottrinale che ritiene che il contesto sovranazionale (e in particolare europeo) possa ridare slancio e linfa vitale alle relazioni industriali viene spesso citata dalla dottrina, come anticipato, l'esperienza dei Comitati Aziendali Europei, introdotti con la direttiva 94/45 CE, che ne autorizza la costituzione nelle imprese su scala comunitaria, con finalità di consultazione e informazione dei lavoratori. In realtà, Telljohann V., in *Regolazione sociale a livello transnazionale: un nuovo modello di azione sindacale?*, in *Economia & Lavoro*, 1/2003, pp. 29-46, rileva come, nella prassi, siano molti gli esempi di CAE che, dal semplice diritto di informazione e consultazione, sono riusciti a espandere la propria attività, acquisendo una propria identità: uno su tutti il CAE di General Motors che nei primi anni 2000 venne riconosciuto come controparte negoziale dal *management* europeo dell'impresa, arrivando a siglare un accordo quadro avente ad oggetto gli standard minimi di trattamento dei dipendenti da rispettare a livello europeo. In sintesi, afferma Telljohann, quando il CAE riesce ad assumere un ruolo attivo, si creano le condizioni perché quest'ultimo possa avere peso e influenza sulle politiche e sulle strategie di gruppo. Della medesima opinione sono anche i già citati Stanzani C. e Monaco M. quando affermano che si tratta di «un'interessante occasione per sperimentare la capacità delle parti sociali di sviluppare le relazioni sindacali a livello europeo e verificare la solidità di una contrattazione collettiva transnazionale» e danno conto di come, nel corso del tempo, i CAE abbiano acquisito sempre più il ruolo di veri e propri attori para-negoziali in grado di siglare accordi quadro, formulare pareri e raccomandazioni, indirizzare la contrattazione all'interno del singolo sito aziendale tenendo conto degli scenari economico-

organizzativi europei. Tali comitati rappresentano la migliore dimostrazione, dunque, di come l'incontro tra vertici dell'impresa e rappresentanze sindacali di diversi Paesi possa favorire la condivisione di pratiche e il superamento delle barriere culturali che parte della dottrina individua come principale ostacolo per la contrattazione transnazionale.

Va precisato, infatti, che se è vero che investire sulle relazioni industriali a livello sovranazionale potrebbe ridare slancio a queste ultime e fornire alle parti sociali gli strumenti adatti ad affrontare i profondi cambiamenti da cui sono interessati il mondo del lavoro e l'economia, è altrettanto vero che il processo di europeizzazione incontra evidenti difficoltà. A tal proposito, la dottrina pone l'accento su alcuni fattori ostativi. Un primo ostacolo, come afferma Baglioni M. in *Le relazioni industriali verso l'europeizzazione*, in *Economia & Lavoro*, 1/2003, pp. 13-28, è rappresentato dalle inevitabili peculiarità che caratterizzano il mercato e gli attori sociali in ciascuno Stato dovute a fattori storici e di contesto (la c.d. "path dependency") che fanno sì che di fronte ai cambiamenti ciascun Paese segua il proprio tracciato basato sull'esperienza. L'autrice, a tal proposito, sostiene che la cultura giuridica che si è determinata in ciascun Paese non può non aver profondamente inciso sullo sviluppo degli attori collettivi in termini di "ampiezza degli scopi associativi, strumenti selezionati per ottenere l'interesse collettivo" (p. 15) e che il modello regolativo adottato dall'Unione sia troppo "leggero" per intaccare gli equilibri regolativi dei Paesi Membri. Baglioni M., in sostanza, sposa la tesi euroscettica sostenuta anche da altri autori (lo stesso Boni P., in *Oltre i confini*, in *Economia & Lavoro*, 1/2003, pp. 5-11 mostra alcune perplessità sul punto; Bordogna L. e Cella G.P. in *Stato e relazioni industriali: ammissione, esclusione, correzione*, in *Stato e mercato*, 1/2000, pp. 25-51; Streeck W., *The Internationalization of industrial relations in Europe: prospects and problems*, 1998), laddove teme che l'internazionalizzazione delle relazioni industriali difficilmente riesca a sfidare e vincere le diverse identità nazionali, ma che paradossalmente le rafforzi. Anche lo stesso Carrieri M. in *L'imperfetta Europa delle relazioni industriali: sfide e opportunità per le parti sociali*, in *Economia & Lavoro*, 2/2000, pp. 33-42, afferma come sia «problematico parlare nel breve periodo dell'affermazione di un livello di contrattazione collettiva sovranazionale o europeo» e di come le parti sociali siano deboli e relegate nel loro ruolo par-legislativo. Egli parla di rovesciamento del principio di sussidiarietà, in cui è il livello sovranazionale ad avere una funzione integrativa rispetto ai singoli modelli nazionali, che rimangono protetti e, soprattutto, molto diversi tra loro.

In secondo luogo, se il CES, come affermato in precedenza, viene riconosciuto da alcuni autori come soggetto promotore la prospettiva europeistica delle politiche contrattuali, le associazioni imprenditoriali sembrano ancora restie a concedere

quote di rappresentanza e poteri di negoziazione a livello europeo, come rilevano sia Grandi M., *L'evoluzione delle relazioni contrattuali in Europa: progetti, modelli e problemi irrisolti*, in *Economia & Lavoro*, 2/2000, p. 23, quando afferma che quest'ultime «restano ferme nella difesa del livello nazionale come esclusivo livello di gestione delle responsabilità di negoziazione collettiva», sia gli stessi Stanzani C. e Monaco M., che riconoscono come l'atteggiamento delle parti sociali datoriali sia molto cauto, ritenendo un soggetto sovranazionale poco controllabile e non adatto a tutelare gli interessi dei propri associati, ma anche Giubboni S. e Peruzzi M. in *La contrattazione collettiva di livello europeo al tempo della crisi*, in Carrieri M. e Treu T., *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, p. 155, in cui gli autori sottolineano i timori nei confronti di qualunque tipo di ingerenza in materia di retribuzione da parte delle associazioni datoriali e come quest'ultime sostengano fermamente che la fissazione delle retribuzioni debba rimanere di competenza nazionale ed essere gestita secondo le relative prassi.

Anche l'esperienza dei CAE, che viene indicata da alcuni autori come esempio di come le relazioni industriali, se portate a un livello transnazionale, possano contribuire a creare valore aggiunto, in realtà, rischia di rimanere circoscritta alle aziende che operano a livello multinazionale, essendo difficile, ad oggi, immaginare che la stessa cooperazione e coordinamento tra CAE e organizzazioni sindacali nazionali che operano per la stessa impresa possa ritrovarsi tra attori che hanno a che fare con realtà aziendali e settori eterogenei (sul punto sempre Telljohann V., *Regolazione sociale a livello transnazionale: un nuovo modello di azione sindacale?*, in *Economia & Lavoro*, 1/2003, pp. 37-38).

Infine, un ulteriore ostacolo alla diffusione di relazioni industriali a livello sovranazionale è dato dai vincoli tutt'oggi esistenti in materia di competenze dell'Unione: le materie tradizionalmente oggetto di accordo sindacale, infatti, quali la retribuzione, lo sciopero e l'organizzazione sindacale, non rientrano nelle competenze europee. Fattore, quest'ultimo, sottolineato anche da Grandi M., quando afferma che un livello europeo di negoziazione collettiva, per quanto suggestivo e utile, «non può consistere in una contrattazione salariale»: l'autore, peraltro, non fa leva solamente sui divieti formali previsti dai trattati, ma anche sull'oggettiva difficoltà che le parti sociali incontrerebbero nel determinare tariffe salariali di base che tengano conto delle peculiarità di ciascun settore (Grandi M., *L'evoluzione delle relazioni contrattuali in Europa: progetti, modelli e problemi irrisolti*, in *Economia & Lavoro*, 2/2000, p. 25). Tuttavia, se tale obiezione trova riscontro con riferimento agli elementi più tradizionali del rapporto di lavoro e agli strumenti classici dell'azione sindacale, altrettanto non si può dire per quanto concerne la tutela ambientale che, come affermato precedentemente, rientra tra le competenze affidate all'Unione Europea secondo quanto previsto dal titolo XX del

TFUE. L'art. 191 comma 1 del TFUE, in particolare, stabilisce espressamente la possibilità per l'Unione di adottare politiche volte «alla salvaguardia, tutela e miglioramento della qualità dell'ambiente; protezione della salute umana; utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali; promozione sul piano internazionale di misure destinate a risolvere i problemi dell'ambiente a livello regionale o mondiale e, in particolare, a combattere i cambiamenti climatici». In quest'ottica, un prezioso esempio di contrattazione collettiva sovranazionale è rappresentato dai c.d. *International Framework Agreement (IFA)*, accordi siglati tra confederazioni sindacali globali e imprese multinazionali nei quali, secondo un recente studio dell'ILO, sempre più di frequente vengono inserite disposizioni contrattuali volte a disciplinare i riflessi della produzione sull'ambiente (c.d. "clausole verdi") e che hanno acquisito un ruolo di progressivo rilievo nel dialogo sociale internazionale (ILO, *World Employment Social Outlook. Greening with jobs*, 2018, p. 95). Tali accordi, possono non solo contribuire, a livello generale, ad accompagnare la transizione energetica e la trasformazione "verde" degli ambienti di lavoro, ma, secondo il citato rovesciamento del principio di sussidiarietà descritto in precedenza, anche influenzare a cascata ulteriori trattative, fornendo i principi generali in materia ambientale da declinare a livello nazionale e territoriale. A tal proposito, va tuttavia precisato come lo stesso studio evidenzi che, malgrado i primi embrionali tentativi di regolazione internazionale attraverso la contrattazione collettiva forniscano alcuni incoraggianti esiti positivi, siano stati sollevati dubbi e perplessità circa la loro effettiva implementabilità ed esigibilità lungo la catena del valore.

2.3 Proposte per il rilancio delle relazioni industriali: sindacato come attore politico della transizione energetica

Un'altra proposta per il rilancio delle relazioni industriali emersa in dottrina riguarda il ruolo che il sindacato, alla luce delle opportunità offerta dai fenomeni di transizione in atto, potrebbe giocare a livello socio-politico.

A tal proposito, ad esempio, Crouch C. in *Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo*, in *Stato e mercato*, 1/2012, pp. 55-75, sostiene che il sindacato debba invertire la rotta seguita fino a questo momento iniziando a difendere e rappresentare coloro che sono stati maggiormente colpiti dalla crisi e, più in generale, tutte quelle categorie di lavoratori che si trovano in difficoltà e che per molto tempo sono state colpevolmente trascurate. Tematica, quest'ultima, particolarmente attuale se si considerano i riflessi occupazionali che gli esperti sono concordi nel ricondurre alla rivoluzione verde: come descritto in precedenza, infatti,

accanto alla creazione di nuove opportunità lavorative e alla riconversione di professioni già esistenti, i cambiamenti determinati dalla transizione energetica nei modelli produttivi e organizzativi aziendali porteranno alla scomparsa di interi settori produttivi e alla conseguente eliminazione di profili professionali obsoleti senza possibilità di sostituzione né di conversione (cfr. par. 1.1, p. 17). L'autore parla di una doppia sfida della strategia sindacale, trovandosi le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori davanti al problema di dover «offrire contemporaneamente protezione a chi ha un lavoro e lasciare uno spazio di flessibilità agli imprenditori, senza creare posti precari per le nuove generazioni; dall'altro, nel caso in cui quest'ultima situazione si verifichi, evitare che i giovani vedano i sindacati come nemici» (Crouch C., *Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo*, in *Stato e mercato*, 1/2012, p. 72). Tale posizione viene sostenuta anche da Militello G. che in *Può il sindacato in una fase recessiva conservare la sua missione innovatrice?*, in Carrieri M. e Treu T. (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, pp. 407-418, propone come leva per la rinascita delle relazioni industriali proprio il rivolgersi alle categorie storicamente non tutelate dalle organizzazioni sindacali. L'autore, infatti, afferma espressamente la necessità per il sindacato di «sfuggire alla deriva difensivista» e di farsi portatore di un modello produttivo tecnologicamente avanzato orientato al soddisfacimento di tanti bisogni vitali interni finora trascurati (possibilmente basato su relazioni efficaci con le Università e su investimenti in formazione). Solo così, i giovani «troveranno motivazioni, occasioni di lavoro e riconoscimenti e il sindacato, se deciderà di mettersi alla testa di questi processi di cambiamento [...] potrà ricavare dal protagonismo dei giovani nuova forza contrattuale e politica». L'autore si spinge addirittura oltre, quando sogna per il sindacato il ritorno a un vero e proprio ruolo politico/paternalistico, come soggetto, dunque, che non intervenga solo sulle dinamiche del declino ma che guidi l'innovazione e il cambiamento, utilizzando la sua forza contrattuale per non lasciare nessuno indietro e farsi carico delle esigenze dei più deboli: egli ritiene che le organizzazioni sindacali debbano concentrarsi, in sostanza, sullo sviluppo di un «grande movimento di idee e di lotta per la riforma del *welfare* in senso universalistico, con particolare attenzione all'estensione delle tutele dei settori dei servizi oggi esclusi ed alla individuazione di misure adeguate per la disoccupazione strutturale» (Militello G. che in *Può il sindacato in una fase recessiva conservare la sua missione innovatrice?*, in Carrieri M. e Treu T. (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, p. 409). A tal proposito, vi è chi, in letteratura, considera la rivoluzione verde come un'occasione irripetibile concessa alle organizzazioni sindacali di riconquistare la fiducia e il supporto di intere categorie di lavoratori. In un mondo del lavoro in cui le competenze verdi e

l'attenzione alla sostenibilità ambientale avranno, come mai prima d'ora, un ruolo fondamentale nel favorire l'*employability* e l'appetibilità sul mercato, si aprono spazi e opportunità anche e soprattutto per coloro che hanno sempre faticato a trovarne. I cambiamenti climatici, stravolgendo le regole tradizionali del mercato del lavoro, ne alterano le logiche. Scott J. , ad esempio, in *Future skills needs for the green economy: some starting points*, E3G, 5 ottobre 2008, p. 4 sostiene che i cambiamenti climatici e i conseguenti effetti sull'economia e sul mercato del lavoro, se affrontati con adeguata preparazione e accompagnati da politiche strutturate, possono generare benessere, anche e soprattutto per le categorie tradizionalmente considerate "deboli": l'autore afferma infatti che le parti sociali possono cogliere nelle trasformazioni del sistema economico in atto l'opportunità di ricostruire il ruolo della contrattazione collettiva a beneficio proprio dei soggetti quali donne, lavoratori anziani, giovani e migranti che, nel mercato del lavoro attuale, non riescono a trovare sufficiente spazio. Naturalmente, non si tratta di una sfida semplice. Accornero A. in *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*, Il Mulino, Bologna, pp. 299-308, evidenzia come difendere e tutelare lavori diversi da quelli che, storicamente, il sindacato ha sempre organizzato, per quanto sia senza dubbio necessario, può essere molto complesso. L'autore, a tal proposito, ritiene che le condizioni di precarietà, saltuarietà, se non addirittura di illegalità nelle quali tali soggetti eseguono la propria prestazione, li rendano quasi più difficili da rappresentare che da difendere: come organizzare lavoratori che non sono regolarmente presenti in azienda e che lavorano "a chiamata" o senza contratto? Come tutelare coloro che, per molto tempo, sono stati combattuti dalle organizzazioni sindacali, in quanto percepiti come un "danno"? Come conciliare le esigenze dei lavoratori regolari con quelle di chi, talvolta, desidera maggiore flessibilità ed elasticità? Tutte domande a cui i sindacati, se vogliono ritornare a giocare un ruolo di primo piano nella regolazione del mercato del lavoro, devono necessariamente trovare risposta. In dottrina, vi è chi ha tentato di rispondere a tali interrogativi proponendo alcune soluzioni che sfruttino proprio le innovazioni tecnologiche a sostegno della rinascita delle relazioni industriali: il citato Crouch C., ad esempio, propone, oltre ad un generale ripensamento delle strutture organizzative tradizionalmente adottate dal sindacato, che le associazioni sindacali debbano iniziare ad utilizzare gli strumenti offerti oggi dalla tecnologia (*social media*, ecc.) per raggiungere e mobilitare anche fasce di popolazione generalmente poco avulse ai tradizionali mezzi comunicativi utilizzati dal sindacato (Crouch C., *Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo*, in *Stato e mercato*, 1/2012, p. 72).

Infine, un ulteriore elemento auspicabile per i prossimi anni, meno relativo alle forme e ai contenuti delle relazioni industriali, ma più inerente a una visione

sistemica del problema, riguarda il ritorno della discussione pubblica e politica sul lavoro, negli ultimi anni scomparsa. Come già evidenziato in precedenza, l'individuo oggi è considerato dai *mass-media* sempre più come consumatore e sempre meno come lavoratore ed è naturale che, in tale prospettiva, le lotte sindacali aventi ad oggetto esigenze e problemi del lavoro vengano considerati spesso dalla politica e dall'opinione pubblica come antiche vestigia di un periodo ormai superato. Ciò è stato ulteriormente accentuato dalla recente crisi finanziaria, che anziché mettere in discussione l'attuale modello economico, sembra averlo rafforzato. Come sottolineato dal già citato Crouch C. «la necessità di salvare il sistema finanziario e monetario rende quasi impossibile impostare anche solo una discussione sui problemi dei lavoratori. Nella crisi finanziaria europea [...] sembra si sia deciso di scaricare sulle spalle dei lavoratori e dei servizi pubblici il peso della ristrutturazione del sistema» (Crouch C., *Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo*, in *Stato e mercato*, 1/2012, p. 67) con conseguenze ovviamente negative anche sulle relazioni industriali e i movimenti collettivi. Tornare ad interessarsi delle esigenze degli individui come lavoratori in un mercato costantemente sotto pressione a causa di fenomeni sia nazionali che globali diventa allora fondamentale per evitare che la legislazione intervenga sempre *ex post*, unilateralmente e, spesso, non adeguatamente. La politica deve, quindi, saper lavorare di concerto con gli attori sindacali e con le imprese al fine di anticipare possibili scenari di crisi ed evitare di trovarsi sempre ad inseguire il mercato, quando ha tutti gli strumenti per poterlo regolare senza impedire la libera concorrenza. Un tema, quello dell'istituzionalizzazione del sindacato, che alimenta il dibattito dottrinale da decenni. Il citato Accornero A., in *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*, Il Mulino, Bologna, 1992, pp. 171-204, affermava già ad inizio anni Novanta come far partecipare il sindacato alla formazione delle leggi fosse fondamentale per avvicinare il mondo della politica alle esigenze del mercato del lavoro, citando a tal proposito gli esempi virtuosi di Paesi esteri dove la concertazione e il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali nell'elaborazione di norme è resa sistematica da appositi istituti. L'autore sottolineava, tuttavia, come tali esperienze fossero difficilmente adattabili al contesto italiano, in cui dal momento in cui le organizzazioni sindacali decisero di recidere i legami con i partiti, i rapporti si erano incrinati senza più riacciarsi. Da quel momento, infatti, la questione dei rapporti tra contrattazione e legislazione non ha fatto molti passi in avanti, se non in alcune specifiche situazioni in cui impellenti necessità hanno costretto politica e sindacato a collaborare attraverso lo strumento concertativo. Il movimento sindacale italiano, per citare Baglioni G., «ha realizzato una cittadinanza industriale senza aver conseguito una cittadinanza politica nonostante la sua autonomia dai partiti politici e dalle assemblee elettive, e la vera

politica è risultata priva di legittimazione istituzionale» (Baglioni G., *Le relazioni industriali in Italia e in Europa negli anni '80*, Edizioni Lavoro, Roma, 1989, pp. 87-88).

2.4. Proposte per il rilancio delle relazioni industriali: relazioni industriali partecipative e sindacalismo territoriale

Tra le proposte formulate in dottrina per il rilancio delle relazioni industriali spicca senza dubbio quella secondo cui è necessario che gli attori sindacali e i lavoratori stessi abbiano un ruolo attivo e decisionale all'interno dell'organizzazione aziendale: si parla, a tal proposito, di relazioni industriali aziendali "partecipative".

Si tratta, in realtà, di una teoria che ciclicamente è stata analizzata e discussa nel dibattito dottrinale sul tema, che ne ha evidenziato i pregi, ma anche le possibili criticità. Innanzitutto, tuttavia, occorre chiarire cosa si intenda per "partecipazione". A tal proposito, la dottrina ne ha individuato diverse tipologie a seconda sia delle modalità con cui si esplica sia delle materie oggetto di confronto. Dal primo punto di vista, è possibile distinguere tra partecipazione "istituzionale" e partecipazione "diretta" (anche se, sul punto, vi è chi, come Corti M., in *Le esperienze partecipative in altri paesi europei*, in Zoli C. (a cura di), *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori nel diritto italiano e comparato*, Giappichelli, Torino, 2015, pp. 53-63 utilizza anche i termini "interna" ed "esterna"). A prescindere dalle mere differenze terminologiche, Ponzellini A.M. e Della Rocca G. in *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, in *Economia & lavoro*, 3/2015, pp. 55-66 sostengono che mentre con la prima espressione si fa riferimento a tutte quelle esperienze di codeterminazione più tradizionale, in cui l'incentivazione e l'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro vede coinvolti in egual misura *management* e organizzazioni sindacali attraverso organi espressione di entrambe le parti (è il caso, ad esempio, di quanto accade in Germania e nei Paesi scandinavi da decenni con la presenza all'interno del consiglio di vigilanza di membri nominati in parte dal datore e in parte dal sindacato o, seppur con i limiti che verranno meglio analizzati successivamente, con i comitati paritetici e le commissioni bilaterali in Italia); con la seconda espressione si individuano i processi di partecipazione dei lavoratori non mediati dal sindacato e attraverso i quali si riconosce «un'importanza cruciale dei lavoratori e del loro contributo per il successo dell'impresa» (Ponzellini A.M. e Della Rocca G., *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, in *Economia &*

lavoro, 3/2015, p. 61). All'interno di quest'ultima categoria rientrano, ad esempio, molte delle recenti pratiche introdotte nei contesti aziendali per migliorare la produttività individuale e instaurare un collegamento diretto tra risultati del singolo e quelli dell'impresa: gli autori, tra quest'ultimi, elencano «il lavorare in team, il coinvolgimento periodico degli operatori in sessioni di informazione sui cicli produttivi, la formazione, la valutazione, i premi collegati ai suggerimenti per il miglioramento continuo» (Ponzellini A.M. e Della Rocca G., *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, in *Economia & lavoro*, 3/2015, p. 62). La stessa Fondazione Europea di Dublino utilizza tale espressione includendo sia i casi in cui i dipendenti esercitano un'influenza sui propri compiti immediati, sia i casi in cui essi possono contribuire a determinare l'organizzazione aziendale (Eurofond, *Work organisation and innovation*, 2012, pp. 31-61). Con riferimento, invece, alla seconda distinzione operata in dottrina, vale a dire quella basata sulle materie oggetto di partecipazione, Biasi M. in *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea, Milano, 2013, distingue tra partecipazione “alle decisioni” (quando riguarda l'assunzione di decisioni strategiche da parte del *management* e della forza lavoro), partecipazione “debole” o “organica” (se limitata a un diritto di informazione e consultazione dei lavoratori durante il processo decisionale) e partecipazione “economica/finanziaria” (quando si esplica nell'attribuzione ai dipendenti di partecipazioni azionarie o nella divisione degli utili come corrispettivo del contributo ai risultati aziendali). La stessa distinzione si ritrova, peraltro, anche in Alaimo A., *La partecipazione finanziaria dei lavoratori*, in Zoli C. (a cura di), *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, Giappichelli, Torino, 2015 p. 73; in Caragnano R., *Il Codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, Giuffrè, Milano, 2011, pp. 8ss; in Leardini F., *Diritti di partecipazione*, in Zoli C. (a cura di), *Le fonti. Il Diritto sindacale*, in Carinci F. (diretto da), *Diritto del lavoro. Commentario*, Utet, Torino, 2007, p. 274; in D'Antona M., *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, n. 1/1992, p. 139.

La prima tipologia di partecipazione, quella “istituzionale” o “interna”, è stata proposta e considerata per moltissimo tempo da larga parte della dottrina (in parte influenzata dalla positiva esperienza tedesca della *Mitbestimmung*) come possibile soluzione al declino delle relazioni industriali italiane. Ad esempio, il citato Accornero A., già ad inizio anni Novanta, sosteneva in *La parabola del sindacato*, Il Mulino, Bologna, 1992 pp. 30ss, che, affinché la contrattazione collettiva potesse diventare strumento imprescindibile per l'attuazione dei cambiamenti

organizzativi, fosse necessaria una vera e propria inversione di tendenza da parte del sindacato rispetto alla linea adottata fino a quel momento: l'autore proponeva, infatti, di abbandonare il tradizionale strumento di salvaguardia dei diritti dei lavoratori e con cui venivano condotte quasi tutte le battaglie sindacali («la protesta e l'ostruzionismo *tout court*») sostituendolo con un'effettiva partecipazione dei lavoratori all'interno dei processi decisionali dell'impresa. Della stessa opinione è anche Ichino P. che in *A cosa serve il sindacato? Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Mondadori, Milano, 2006, pp. 70-116, afferma che mentre l'atteggiamento ostruzionista radicato nel DNA delle organizzazioni sindacali italiane aveva prodotto nel corso del tempo disaffezione se non addirittura una migrazione verso politiche estremiste ed eversive, è altrettanto vero che un cambio radicale di paradigma in senso partecipativo potrebbe assicurarne la rinascita. Egli, a sostegno della propria tesi, riporta le positive esperienze degli stabilimenti Nissan di Sunderland e General Motors di Spring Hill, in cui la crisi del settore *automotive* è stata affrontata dalle parti sociali non in un'ottica conflittuale (come avvenuto in Italia con riferimento alla vicenda Alfa Romeo di Arese), ma, al contrario, con atteggiamento cooperativo, nel caso inglese, e partecipativo, nel caso americano. L'autore propone un modello di relazioni industriali fondato su un sindacato disposto a spostare il baricentro della contrattazione a livello periferico, che incentivi e persegua forme di retribuzione variabile individuale legate ai risultati dell'azienda, che tenda «a proporre o ad accettare la scommessa con il management, quando lo considera affidabile, sul raggiungimento di determinati risultati, attrezzandosi per il controllo rigoroso sulla corretta spartizione della posta quando la scommessa sia stata vinta» (Ichino P., *A cosa serve il sindacato? Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Mondadori, Milano, 2006, p. 108). Secondo Ichino P., dunque, dal momento che i lavoratori non sono più semplici “rappresentati”, ma veri e propri *stakeholders* dell'azienda, è normale che le organizzazioni sindacali debbano assumere un ruolo di responsabilità nella gestione (o quantomeno nel controllo) dell'andamento dell'impresa.

Senza dubbio, tali analisi erano ispirate da quella che, ad oggi, rimane la più fulgida e riuscita esperienza di partecipazione dei lavoratori: quella tedesca. Come descritto da Coccozza A. in *La sfida della partecipazione. Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1996, in Germania, il modello partecipativo affonda le proprie radici addirittura nella Repubblica di Weimar e si caratterizza, da un lato, per la gestione duale dell'impresa operata attraverso la presenza di rappresentanti dei lavoratori all'interno del Consiglio di amministrazione e del Consiglio di vigilanza; dall'altro, per il doppio canale di rappresentanza dei lavoratori costituito dai Consigli d'Azienda (eletti da tutti i

dipendenti e con potere di intervenire su tutte le materie sociali dell'impresa) e i fiduciari sindacali (eletti dai soli iscritti al sindacato e che si occupano di proselitismo e di orientamento politico). Oggi, in particolare, a seguito di diversi interventi legislativi stratificatisi nel tempo, il sistema tedesco si articola essenzialmente in due modalità di partecipazione decisionale: la codeterminazione e la codecisione. All'interno della prima, l'autore distingue tra:

- codeterminazione paritetica: riguardante le imprese operanti nel settore siderurgico e del carbone con almeno mille dipendenti e che prevede un consiglio di vigilanza composto da undici membri (cinque scelti dai lavoratori, cinque dall'azienda e uno neutrale);
- codeterminazione limitata: riguardante le imprese operanti nel settore siderurgico con cinquecento - mille dipendenti o quelle operanti in qualsiasi altro settore con cinquecento - duemila dipendenti dove solo un terzo dei componenti del consiglio di vigilanza sono eletti dai lavoratori;
- codeterminazione quasi paritetica: riguardante le imprese con più di duemila dipendenti e in cui il consiglio di vigilanza è composto da sei rappresentanti dell'azienda e sei rappresentanti dei lavoratori.

La codecisione, invece, viene attuata tramite i Consigli d'Azienda e ha ad oggetto materie che, tradizionalmente, sono delegate alla contrattazione collettiva: orario di lavoro, ordine interno e norme disciplinari, tempi e modalità di retribuzione, premi e altre forme di retribuzione incentivante, introduzione di impianti audiovisivi con finalità di controllo, salute e sicurezza, formazione, fondi integrativi aziendali, innovazione tecnologica e, infine, ristrutturazioni aziendali. Su tali materie, il datore di lavoro non ha facoltà di intervenire unilateralmente, ma deve sempre rivolgersi al Consiglio che, da parte sua, non può ricorrere allo sciopero come strumento di pressione durante il negoziato, essendo obbligato a mantenere la pace aziendale. Secondo Cocozza A., i positivi risultati raggiunti da tale modello costituiscono la più efficace dimostrazione che «contrattazione e partecipazione non sono alternative» e che «è possibile trovare una integrazione efficace fra attività rivendicativa e contrattuale perseguita dai sindacati a livello settoriale e l'attività partecipativa attuata in ambito aziendale» (Cocozza A. in *La sfida della partecipazione. Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1996, p. 43).

In realtà, come anticipato, sebbene tale tipologia partecipativa in Italia sia stata attuata a più riprese nel corso degli anni Novanta con la creazione di commissioni congiunte che si occupassero, ad esempio, di ambiente, sicurezza e organizzazione del lavoro, i risultati ottenuti sono stati molto lontani da quelli tedeschi, se non addirittura deludenti. I già citati Ponzellini A.M. e Della Rocca G., attribuiscono tale fallimento al diverso atteggiamento che caratterizza le organizzazioni sindacali

italiane da quelle dei paesi scandinavi e della Germania: mentre in questi ultimi, infatti, prevale un approccio non conflittuale o negoziale, ma di pura partecipazione tra le parti sociali e in cui «i risultati della sperimentazione sono prioritari a quelli contrattuali» perseguendo il comune fine di migliorare produttività e qualità del lavoro, in Italia «non è parte del DNA del sindacato la disponibilità a essere coinvolto in modo istituzionale nella progettazione di nuove forme dell'organizzazione del lavoro» con la conseguenza che, eccetto alcune rarissime eccezioni, anche nelle commissioni suddette finivano per riproporsi le stesse problematiche proprie delle relazioni industriali (Ponzellini A.M. e Della Rocca G., ad esempio, in *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, in *Economia & lavoro*, 3/2015, p. 58-59). Della stessa opinione sono anche Carrieri M. e Pirro F. che in *Digitalizzazione, relazioni industriali e sindacato. Non solo problemi, anche opportunità*, in Cipriani A., Gramolati A. e Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018, pp. 131-142, definiscono le esperienze di partecipazione “all’italiana” come improduttive proprio a causa del fatto che i membri delle commissioni paritetiche o di organismi equivalenti fossero selezionati dalle organizzazioni sindacali. Essi finivano per agire non come rappresentanti dei lavoratori (intesi nella loro totalità), ma come delegati del sindacato, bloccando di fatto le attività di tali commissioni e accentuando la distanza tra tali esperienze e i dipendenti dell’azienda, che finivano per percepirle come «via via più esoteriche e spesso inconcludenti» (Carrieri M. e Pirro F., *Digitalizzazione, relazioni industriali e sindacato. Non solo problemi, anche opportunità*, in Cipriani A., Gramolati A. e Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018, p. 140). Cipriani A., addirittura, sostiene in *La partecipazione innovativa dei lavoratori. Creatività e contraddizioni nel lavoro 4.0*, in Cipriani A., Gramolati A. e Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018, pp. 175-201, che gli organismi paritetici e le forme di partecipazione previsti dalla contrattazione collettiva aziendale fossero talmente scollegate dalla quotidianità della fabbrica da risultare «più un prezzo da pagare al sistema che un luogo di autentico sviluppo innovativo e verifica delle attività». Tuttavia, è proprio guardando alle negative esperienze passate che, oggi, la dottrina propone un nuovo modello di relazioni industriali partecipative, definibile come la giusta via di mezzo tra le esperienze di partecipazione istituzionale e di partecipazione diretta. Vi è chi ritiene, anzi, che l’occasione per un’adozione positiva di nuove modalità partecipative sia offerta proprio da quei radicali

cambiamenti a cui sono soggette le aziende a causa della transizione verso modelli produttivi sostenibili, che costringono le relazioni industriali a un ripensamento. Così, ad esempio, Cipriani A., in *La partecipazione innovativa dei lavoratori. Creatività e contraddizioni nel lavoro 4.0*, in Cipriani A., Gramolati A. e Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018, pp. 175-201, afferma che nel contesto produttivo che si sta delineando, la tradizionale strategia sindacale del conflitto rischia di essere estremamente improduttiva, a differenza di quella partecipativa che può «generare *chances* e risultati decisamente più efficaci per le persone che lavorano» specialmente all'interno di imprese innovative che credano nella valorizzazione delle persone come leva per la produttività (Cipriani A., in *La partecipazione innovativa dei lavoratori. Creatività e contraddizioni nel lavoro 4.0*, in Cipriani A., Gramolati A. e Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018, p. 186). Gli stessi Ponzellini A.M. e Della Rocca G., seppur critici verso le forme di partecipazione “istituzionale” italiane proprie degli anni Settanta, sostengono che, i nuovi modelli organizzativi e produttivi spesso caratterizzati da un accrescimento della libertà individuale e dell'autonomia del singolo lavoratore (proprie delle forme di partecipazione diretta), potrebbero essere meglio governati attraverso forme di partecipazione mediate dall'intervento del sindacato: in particolare, gli autori affermano che «la partecipazione istituzionale potrebbe dare maggiore impulso alla partecipazione diretta proprio perché consente maggiore flessibilità ed evita il ricorso al conflitto, ma nello stesso tempo può permettere alla rappresentanza del lavoro maggiori diritti di intervento e di veto sulle prerogative manageriali» (Ponzellini A.M. e Della Rocca G., *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, in *Economia & lavoro*, 3/2015, pp. 65-66). In sostanza, se si guarda a tale tipologia di relazioni industriali con un approccio che tenga conto dei cambiamenti antropologici avvenuti negli ultimi decenni, le due forme di partecipazione non devono più essere considerate come alternative, ma integrabili l'una nell'altra. La stessa posizione viene sostenuta e maggiormente dettagliata da Carrieri M. e Pirro F. nel già citato *Digitalizzazione, relazioni industriali e sindacato. Non solo problemi, anche opportunità*, in Cipriani A., Gramolati A. e Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018, pp. 131-144, laddove gli autori, sottolineando quanto, oggi, i dipendenti nati durante le rivoluzioni tecnologiche siano sempre più «dotati intellettualmente» e, di conseguenza, coinvolti nelle decisioni che influenzano il destino e le strategie dell'impresa,

affermano l'ineludibile necessità che quest'ultimi siano responsabilizzati attraverso forme di partecipazione inedita e diffusa. In particolare, Carrieri M. e Pirro F. individuano come soluzione una codeterminazione alla tedesca «arricchita»: vale a dire, forme di partecipazione che includano non solo i rappresentanti dei lavoratori, ma più in generale i dipendenti e che accompagni la transizione tecnologica e organizzativa intervenendo in anticipo, in fase di progettazione e non a valle di decisioni prese da altri. Affinché ciò sia possibile senza che prevalgano modalità partecipative puramente dirette è necessario, tuttavia, un nuovo sindacato che, da un lato prediliga la dimensione aziendale come fulcro per l'attuazione e l'introduzione dei nuovi modelli organizzativi, dove «si può intervenire nel corso e qualche volta prima delle innovazioni e non semplicemente a valle di esse [...] spostando il focus sull'organizzazione del lavoro e sulle sue conseguenze per i lavoratori» (Carrieri M. e Pirro F. nel già citato *Digitalizzazione, relazioni industriali e sindacato. Non solo problemi, anche opportunità*, in Cipriani A., Gramolati A. e Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018, p. 140); dall'altro, investa sia sulla formazione specializzata dei quadri sindacali, sia sui lavoratori meno qualificati nel tentativo di valorizzarne le competenze. Anche voci autorevoli come quelle di Kochan T.A. e Kimball W., in *Unions, worker voice and management practices: implications for a high-productivity-high wage labour policy*, August 2018, pp. 1-27, sostengono che, al fine di far risorgere un «sano e forte spirito pubblico», debba essere incoraggiata e favorita la consultazione dei lavoratori e incentivata la cooperazione tra *management* e i dipendenti (strumenti che, peraltro, costituirebbero la miglior risposta alle innovazioni tecnologiche e a quel “monoteismo dell'Io” descritto in precedenza che rischia di travolgere la società nei prossimi anni). A tal proposito, secondo gli autori, è fondamentale che il suddetto attivismo non si manifesti in movimenti (magari anche diffusi) non coordinati e confusi, ma che venga incanalato e guidato da intermediari capaci di farsi carico di tutte le esigenze e di portarle all'attenzione dell'azienda e dell'opinione pubblica, senza dimenticare nessuno. Recuperare, insomma, quegli strumenti insostituibili che sono la rappresentanza e il mandato: affidare i propri interessi ad un soggetto dotato di maggior forza contrattuale affinché possa portarli avanti con cura e ottenere risultati che, singolarmente, non sarebbero possibili. Esistono, peraltro, forme di partecipazione che permettono di coniugare il nuovo protagonismo dei lavoratori con i tradizionali istituti della rappresentanza: *workshop* informativi, *focus group*, team di lavoro e gruppi di qualità sono solo alcuni esempi di modalità di coinvolgimento dal basso dei dipendenti e attraverso cui raccogliere esigenze, bisogni, necessità e visioni. Anche Kochan T.A. e Kimball W., tuttavia, sono

fermamente convinti che il sindacato, allo stato attuale, non sia in grado di accompagnare tali strumenti, ma che sia indispensabile, per la rinascita delle relazioni industriali, quel «*widespread activism*» (trad. “attivismo diffuso”) che ha sempre accompagnato, nella storia, i grandi cambiamenti. I due autori affermano che «*achieving a new labor policy will require a broad based public awareness and a call to action*» e che il principale problema consista proprio nel capire come recuperare tale fiducia. (Kochan T.A. e Kimball W., in *Unions, worker voice and management practices: implications for a high-productivity-high wage labour policy*, August 2018, p. 26). Non solo, il sindacato che voglia davvero adottare la partecipazione come nuovo modello di relazioni industriali deve, secondo qualcuno, cambiare radicalmente prospettiva, spogliandosi della sua natura tradizionale. Come già anticipava Cocozza A. a fine anni Novanta in *La sfida della partecipazione. Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1996, infatti, «il modello partecipativo per essere efficace, richiede strutturalmente una politica di gestione decentrata, soggetti responsabili e competenti a tutti i livelli del sistema. Richiede cioè una cultura adeguata alla partecipazione» (Cocozza A. in *La sfida della partecipazione. Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1996, p. 124). Tale assunto, nel contesto di transizione in atto che trova negli scenari offerti da *Industry 4.0* un preziosissimo alleato, comporta un passaggio successivo: come spiegano Magone A. e Mazali T. in *Industria 4.0, uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini, Milano, 2016, p. è necessario, per il sindacato iniziare a «rappresentare non più solo le istanze dei lavoratori, ma anche i bisogni dell'impresa, superando l'idea che questo lato della questione sia prerogativa del solo imprenditore». Esse parlano di «inedita tensione» e di «una nuova dimensione di responsabilità», sebbene manifestino un certo scetticismo circa la possibilità che il sindacato italiano, tendenzialmente caratterizzato da meccanismi di adattamento lenti, riesca a reagire velocemente di fronte all'urgenza determinata dai cambiamenti climatici in atto, decisamente troppo dinamici. Tale posizione viene sostenuta anche da Seghezzi F. in *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0. Posizione del problema e prime interpretazioni*, Adapt Working Paper, 1/2016, pp. 1-32, laddove l'autore sostiene che le dinamiche innescate dai fenomeni della quarta rivoluzione industriale e la maggiore consapevolezza dei lavoratori del proprio potere di influenzare la produttività aziendale potrebbero facilitare relazioni industriali partecipative caratterizzate «dall'individuazione del buon andamento dell'impresa come obiettivo comune ad entrambe le parti» (Seghezzi F. in *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0. Posizione del problema e prime interpretazioni*, Adapt Working Paper, 1/2016, p. 27). Egli ritiene che i tempi siano maturi per quella partecipazione “economica” in cui i dipendenti (specialmente

quelli altamente qualificati) non solo sono attivamente coinvolti nella gestione dell'impresa, ma il loro impatto sulla produttività e sulle strategie di quest'ultima è talmente elevato da giustificare pratiche di condivisione degli utili.

Accanto a un nuovo sindacato, più aperto al dialogo e meno devoto al conflitto, naturalmente è necessario anche un *management* intelligente e generoso, disposto non solo a condividere, ma addirittura a progettare a monte i cambiamenti organizzativi e le strategie aziendali con i lavoratori. Da questo punto di vista il citato Cipriani A. mette in guardia da forme "fake" di coinvolgimento che, talvolta, le aziende introducono più per pubblicità che con la volontà di condividere con i dipendenti il potere di incidere sull'organizzazione. È necessario, dunque, che da ambo le parti si instauri un clima di fiducia e di relazioni efficaci attraverso le quali perseguire tanto il profitto quanto il benessere delle persone (Cipriani A., *La partecipazione innovativa dei lavoratori. Creatività e contraddizioni nel lavoro 4.0*, in Cipriani A., Gramolati A. e Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018, p. 190).

Non dimentichiamo, tuttavia, che vi è anche chi, in dottrina mette in guardia dalle possibili criticità del modello partecipativo. Biasi M., ad esempio, in *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea, Milano, 2013, evidenzia come, in un mercato del lavoro sempre più globalizzato, competitivo e caratterizzato dalla continua ricerca di maggiore flessibilità, dover negoziare le strategie, gli indirizzi e le materie sociali possa costituire un vincolo per le imprese più che un valore aggiunto. A riprova di ciò, egli sottolinea come, anche in Germania, la crisi finanziaria mondiale abbia ridimensionato il fenomeno, non solo favorendo la proliferazione di intese aziendali volte a introdurre maggiore flessibilità e ridurre i costi del lavoro derogando ai contratti collettivi stipulati dai sindacati (l'autore parla di «sovrapposizione dei due canali di rappresentanza» Biasi M., *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea, Milano, 2013, p. 100), ma anche spingendo le aziende a tentativi di fuga dal modello nazionale (un po' come avvenuto nel caso FIAT). Inoltre, vi è un altro problema da non sottovalutare: Crouch C., ad esempio, guardando proprio all'evoluzione dell'esperienza tedesca, in *Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo*, in *Stato e Mercato*, 1/2012, pp. 55-76, afferma che se è vero che la partecipazione dei sindacati alle decisioni aziendali per moltissimo tempo ha costituito il punto di forza dell'economie tedesche e scandinave in cui il sindacato gioca un ruolo costruttivo e informativo fondamentale (ruolo cardine nel contesto di concorrenza globale attuale), è altrettanto vero che tale modello manifesta tutta la sua debolezza nella difficoltà nel rappresentare e

tutelare gli interessi dei c.d. *outsiders*: quest'ultimi, infatti, essendo fuori dal mercato del lavoro e dalle aziende, non godono dei pregi di un sistema che, per come è strutturato, avvantaggia quasi esclusivamente chi un lavoro lo ha già. Infine, vanno considerate anche le peculiarità del tessuto industriale italiano: essendo composto in gran parte da piccole-medie imprese, i ragionamenti sostenuti fin qui rischiano di trovare poco spazio nella maggioranza delle realtà: in un'azienda di 15 dipendenti o meno, immaginare la partecipazione dei lavoratori alla gestione e all'organizzazione aziendale o relazioni industriali di prossimità efficaci è comprensibilmente utopico. Per questo, Cella G.P. nel citato *Difficoltà crescenti per le relazioni industriali europee ed italiane*, in *Stato e Mercato*, 1/2012, p. 39 vede come possibile soluzione di compromesso la stipulazione di contratti collettivi nazionali dal contenuto generale e vincolante solo su pochi principi di fondo a tutela della sicurezza e della dignità del lavoro, con ampi margini di manovra su tutto ciò che riguarda in concreto l'organizzazione e la gestione dei lavoratori, lasciata in tutto e per tutto alla contrattazione a livello periferico.

Al di là delle perplessità suddette, è innegabile che gli studiosi che si sono occupati del tema della partecipazione dei lavoratori nell'adozione dei nuovi modelli organizzativi e produttivi concordino su un punto di partenza imprescindibile per tutti i ragionamenti descritti in precedenza: l'estrema eterogeneità degli interessi aziendali e la dinamicità del mercato impongono, infatti, per la sopravvivenza delle relazioni industriali, lo spostamento del baricentro della contrattazione dal livello nazionale a quello aziendale. Se, infatti, la prima ha avuto per decenni un ruolo centrale, costituendo lo strumento fondamentale per ottenere condizioni contrattuali e salariali omogenee per lavoratori dello stesso settore e assicurando degli *standard* minimi inderogabili a tutela del dipendente, oggi, in un contesto in cui le fondamenta su cui tale principio si poggiava sono venute meno, è evidente che sia necessario fornire alle imprese il modo per regolare la propria realtà tenendo conto delle circostanze concrete in cui si trova ad operare. A tal proposito, parte della dottrina sostiene che, nel contesto odierno, «il contratto nazionale è destinato a perdere ruolo perché la accresciuta competizione internazionale ha ridotto la sua funzione storica di togliere le condizioni di lavoro dalla concorrenza fra le imprese. Questa funzione del contratto di categoria si indebolisce nella misura in cui i mercati dei prodotti sono integrati a livello sovranazionale e si riduce l'interesse delle imprese, specie quelle più esposte alle pressioni competitive, a seguire regole comuni, anche se dettate dalle loro organizzazioni» (Treu T., *Come evolvono le relazioni industriali*, in *L'annuario del lavoro 2011*, 2011, p. 218). Però L. e Ponzellini A.M., *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in Carrieri D., Nerozzi P., Treu T. (a cura di), *La partecipazione incisiva*, Il Mulino, Bologna, pp. 24-36 ritengono che il declino del

ruolo delle organizzazioni sindacali possa essere arginato proprio attraverso una decentralizzazione delle trattative, “cucendo” su misura aziendale la regolazione dei rapporti di lavoro, degli orari, degli spazi, del *welfare*, dei trattamenti retributivi, ecc. Anch’essi sostengono, peraltro, che nel suddetto spostamento, i nuovi paradigmi dell’*Industry 4.0* possano giocare un ruolo determinante: in un’impresa in cui l’importanza e le responsabilità affidate ai lavoratori *high-skilled* aumentano esponenzialmente, sarebbe controproducente per entrambe le parti non dialogare e trovare soluzioni comuni per il bene della produzione. I dipendenti, dunque, grazie alle proprie competenze acquistano un potere contrattuale decisamente superiore rispetto a quello avuto in passato. Potere che, se correttamente convogliato e non disperso in dannosi individualismi, può portare alla conclusione di accordi di secondo livello *win-win*, che uniscano la conciliazione vita-lavoro alla produttività dell’impresa, la tutela dei diritti alla flessibilità che deve essere necessariamente garantita oggi giorno al datore di lavoro, e così via. Peraltro, con la possibilità di sedersi al tavolo per ridiscutere l’accordo e modificarne le condizioni con molta più semplicità e dinamicità che nel caso di un contratto siglato a livello nazionale. La dimensione aziendale permette alle parti di interloquire non solo in caso di crisi aziendale, ma anche qualora sorgano esigenze da parte di particolari categorie di lavoratori o, in un’epoca in cui la produttività si misura sempre più per progetti e obiettivi, per aumentare la componente variabile della retribuzione in linea con i risultati aziendali. Anche il legislatore, come rileva il già citato Biasi M. in *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea, Milano, 2013, pp. 203-208, negli ultimi anni sembra aver mosso alcuni passi in questa direzione. L’autore, infatti, segnala come con il D.lgs. 25/2007, *in primis*, e, soprattutto, con l’art. 8 del D.L. 138/2011 si sia cercato di spostare il baricentro della contrattazione e della partecipazione dei lavoratori a livello aziendale, individuando negli accordi aziendali lo strumento principe per adattare la legge e la contrattazione collettiva nazionale alle esigenze dell’impresa. Sebbene non ci si spinga ancora alla previsione esplicita di forme di partecipazione “strategica”, i provvedimenti normativi citati in precedenza hanno non solo ulteriormente rafforzato il diritto di informazione e consultazione, ma aperto a forme di partecipazione economica, tentando di valorizzare un modello partecipativo ancora poco diffuso in Italia.

Anche chi, come Cella G.P. in *Difficoltà crescenti per le relazioni industriali europee ed italiane*, in *Stato e Mercato*, 1/2012, pp. 29-54, sostiene che, in realtà, il contratto collettivo nazionale possa avere ancora un ruolo, a patto che le organizzazioni sindacali siano disposte a rivedere le proprie posizioni accettando una maggiore flessibilità e una riduzione di tutele delle categorie più forti e protette per estendere vantaggi e condizioni contrattuali ad una popolazione lavorativa più

ampia, ammette che, nel contesto attuale non si intravede la volontà delle parti sociali di dirigersi verso questa soluzione. Inoltre, a riprova della necessità di superare la contrattazione collettiva nazionale a favore di quella a livello aziendale, qualcuno sottolinea come si sia sviluppata negli ultimi anni una vera e propria giungla di C.C.N.L. dai quali le aziende possono scegliere a seconda del costo del lavoro che vogliono sostenere e delle tutele che vogliono assicurare, innescando però una pericolosa spirale di concorrenza al ribasso tra contratti collettivi “pirata” e non, in cui i più danneggiati, come sempre, sono i lavoratori.

È naturale, peraltro, che nel contesto sopra delineato, in cui la contrattazione decentrata e la partecipazione dovranno costituire la porta d’ingresso per i nuovi modelli organizzativi in azienda, mutino radicalmente anche i contenuti della contrattazione collettiva di secondo livello. Come sottolineato dal già citato Seghezzi F. in *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0. Posizione del problema e prime interpretazioni*, Adapt Working Paper, 1/2016, pp. 1-32, ad esempio, alla perdita di centralità del contratto a tempo indeterminato tradizionale e all’avanzamento delle forme di lavoro orientate al risultato e agli obiettivi, si dovrà accompagnare inevitabilmente il minor irrigidimento delle declaratorie inerenti alle mansioni e alle categorie contrattuali. Quest’ultime, infatti, in una realtà molto più liquida, dinamica e flessibile come quella offerta dallo sviluppo tecnologico odierno, costituiscono solamente rigide gabbie che mal si adattano alle professioni digitali e, in generale, alle figure professionali emergenti, rischiando di sottrarre tutela al lavoratore, anziché garantirne. Elemento centrale dello scambio tra le parti, dunque, non è più, come in passato, il salario, ma la formazione, che acquista un ruolo centrale in un mercato del lavoro in cui il continuo aggiornamento delle competenze diventa un investimento molto più redditizio che un semplice aumento di stipendio. L’autore afferma che «contrattare formazione, magari a scapito di una componente del salario, non potrà più essere considerato un privilegio quanto uno degli elementi determinanti i rapporti tra le parti» (Seghezzi F. in *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0. Posizione del problema e prime interpretazioni*, Adapt Working Paper, 1/2016, p. 29).

In realtà, già oggi (soprattutto a causa della recente crisi) vi sono stati alcuni tentativi di organizzare l’impresa secondo logiche più dinamiche utilizzando la contrattazione aziendale come leva del cambiamento. Tuttavia, come evidenziato da Ponzellini A.M. in *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi 20 anni in Italia*, in *Economia & Lavoro*, n. 1/2017, pp. 147-164 tali interventi hanno avuto come fine esclusivamente un incremento della flessibilità, che se è vero che per le nuove organizzazioni costituisce un’esigenza fondamentale, è altrettanto vero che di fronte alle sfide poste dai fenomeni descritti nel primo capitolo del presente lavoro di ricerca, le relazioni

industriali non possono e non devono limitarsi a questo. Oltretutto, l'autrice sottolinea come, nella maggior parte dei casi, questa esigenza sia andata ad impattare esclusivamente sugli istituti tradizionalmente oggetto della contrattazione quali l'orario di lavoro, la mobilità e la negoziazione di salari indiretti sotto forma di *welfare* (sul punto, anche Caprioli G., *La contrattazione lombarda del 2015*, in Osservatorio della contrattazione CISL, 2015 rileva come il tema dell'orario di lavoro sia al secondo posto tra quelli oggetto di contrattazione collettiva aziendale). Perché si verifichi un mutamento vero del ruolo della contrattazione di secondo livello, invece, anche secondo Ponzellini A.M. è fondamentale che la contrattazione sulla flessibilità e sull'innovazione si intrecci con quella sulla "produttività": oggetto delle trattative sindacali, insomma, deve diventare il buon andamento dell'impresa stessa. Le Parti, dunque, dovranno negoziare sempre più «sul miglioramento dei risultati aziendali, sull'innovazione organizzativa, sul coinvolgimento dei lavoratori sugli obiettivi di qualità, sull'introduzione di sistemi di carriera basati sul merito, sul miglioramento delle condizioni ergonomiche» avendo come scopo la maggiore competitività sul mercato dell'impresa, certo, ma senza dimenticare il soddisfacimento delle esigenze dei dipendenti (Ponzellini A.M. in *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi 20 anni in Italia*, in *Economia & Lavoro*, n. 1/2017, p. 159).

Dall'analisi della letteratura fin qui affrontata, emerge come la dottrina maggioritaria sia fermamente convinta che la partecipazione costituisca il canale privilegiato attraverso affrontare i cambiamenti in atto nel mondo del lavoro. In particolare, un filone dottrinale è fermamente convinto che la partecipazione sia lo strumento attraverso cui i concetti di sostenibilità ambientale e di tutela dell'ambiente possano inserirsi nello scambio lavoro-retribuzione e influenzare le scelte strategiche aziendali. Se è vero, infatti, che restano prerogativa del *management* l'organizzazione e l'indirizzo del lavoro, è altrettanto vero che ad ogni lavoratore subordinato, nell'esercizio dei propri compiti, è attribuita, in percentuale più o meno rilevante, una quota di discrezionalità che può incidere sull'ambiente. Ne consegue che la possibilità per quest'ultimi (e, in particolar modo, per i loro rappresentanti) di accedere alle informazioni e di partecipare ai processi decisionali possono avere effetti benefici tanto sulla qualità, quanto sull'esigibilità delle decisioni. La partecipazione, in sintesi, è lo strumento attraverso cui il lavoratore può far sentire la propria voce e contribuire più o meno direttamente alla gestione dell'impresa: è la migliore forma di concretizzazione della coesione sociale. Nel momento in cui, infatti, gli attori delle relazioni industriali superano il *trade-off* tra lavoro e ambiente, (concepiscono la tutela non più in una logica contrapposta ma integrata) e si rende necessario ampliare l'orizzonte dell'azione collettiva aggiungendo ai tradizionali interessi individuali del lavoratore (retribuzione, orario

di lavoro, ecc.) quelli condivisi, comuni e diffusi del lavoratore-cittadino (ambiente, salute, territorio) è inevitabile l'adozione di un approccio democratico e partecipativo alla vita dell'impresa. Come afferma Tomassetti P. nel già citato *Diritto del lavoro e ambiente*, Adapt University Press, Modena, 2018, p. 271, «non c'è democrazia ambientale né democrazia nel lavoro senza autentica partecipazione, senza cioè che i soggetti coinvolti nella relazione diventino effettivamente parte attiva di un disegno nel quale il tutto non sia la mera somma delle singole parti, e dove gli interessi individuali siano espressione di una dimensione etica che conservi in sé una potenzialità intrinseca». A tal proposito, occorre prestare attenzione al fatto che la nozione di “voice” dei lavoratori, nel campo del diritto del lavoro e delle relazioni industriali, è da intendersi nella sua accezione più ampia e inclusiva, ricomprendendo tutte le forme e gli strumenti attraverso cui il prestatore di lavoro può influenzare le condizioni e i risultati della propria prestazione, anche quelli attuati secondo logiche antagonistiche. Come rileva sempre Tomassetti P. in *Diritto del lavoro e ambiente*, Adapt University Press, Modena, 2018, p. 262, le forme di *voice* «nelle realtà produttive connotate da modelli organizzativi fortemente gerarchizzati, dove le relazioni di lavoro sono ancora appiattite su logiche gestionali di comando-controllo, devono potersi estendere altresì alle dinamiche conflittuali di opposizione critica». In particolare, l'autore identifica tre strumenti di tutela a disposizione dei dipendenti di un'azienda caratterizzati da una logica conflittuale, due di natura individuale e uno di natura collettiva: il diritto di denuncia, il rifiuto di adempiere la prestazione lavorativa e l'esercizio del diritto di sciopero. Si tratta di rimedi residuali, a cui fare ricorso quando la paralisi istituzionale o manageriale non consente di adottare soluzioni socialmente e ambientalmente sostenibili. Con riferimento al primo, riconducibile nell'alveo più generale del diritto di manifestare il proprio pensiero, esso può estrinsecarsi in forma di critica o di denuncia all'interno e all'esterno del contesto lavorativo, purché avvenga nel rispetto dei limiti stabiliti a livello costituzionale e giurisprudenziale, senza quindi travalicare i confini che separano il diritto di critica e la lesione del vincolo fiduciario sancito dall'art. 2105 c.c. che contraddistingue il contratto di lavoro. In altri termini, la critica deve essere caratterizzata dalla veridicità dei fatti, dalla sua rilevanza sociale e dalla correttezza espressiva. Vi rientrano, ad esempio, tutte le ipotesi di c.d. *whistleblowing* ambientale, introdotto e disciplinato dalla L. 190/2012 per quanto concerne il settore pubblico e dalla L. 179/2017 nel settore privato. Con riferimento al secondo strumento, la c.d. eccezione di inadempimento, il combinato disposto degli art. 2087 e 1406 c.c. consente al lavoratore, a fronte della violazione da parte del datore di lavoro dell'obbligo di sicurezza, di rifiutarsi di eseguire la prestazione: nei casi in cui dall'esecuzione delle direttive impartite dal datore di lavoro o nello svolgimento

delle proprie mansioni possono scaturire rischi per l'ambiente o ipotesi di reati ambientali, il dipendente può opporsi legittimamente all'adempimento del sinallagma contrattuale. Esclusi i casi di pericolo grave e imminente per sé o per la popolazione e l'ambiente in senso lato (espressamente regolati dall'art 44 D.lgs. 81/2008 laddove sancisce che «il lavoratore che, in caso di pericolo grave, immediato e che non può essere evitato, si allontana dal posto di lavoro o da una zona pericolosa, non può subire pregiudizio alcuno e deve essere protetto da qualsiasi conseguenza dannosa»), affinché tale strumento sia correttamente esperibile, la giurisprudenza ritiene necessario, oltre alla gravità e alla non scarsa importanza dell'inadempimento, che l'interessato abbia preventivamente informato il proprio datore circa le misure necessarie da adottare o evidenziato l'inidoneità di quelle adottate. Il terzo e ultimo strumento di matrice conflittuale, lo sciopero, rappresenta la forma di influenza antagonistica per eccellenza dei lavoratori nei confronti dell'imprenditore. Costituzionalmente previsto e tutelato dall'art. 40 Cost., esso può essere esercitato anche in quanto espressione di un conflitto di interesse ambientale, con un'importante distinzione: rientrano nella copertura prevista dal dettato costituzionale esclusivamente gli scioperi proclamati a seguito della violazione da parte aziendale di impegni in materia di politica ambientale assunti all'interno del piano industriale o attraverso la contrattazione collettiva. In tutti i casi di sciopero c.d. "politico", vale a dire esercitato a difesa non di interessi diretti dei lavoratori in quanto tali, ma della comunità e, di conseguenza, dei lavoratori in quanto cittadini (casistica in cui, alla luce delle interpretazioni citate in precedenza può essere ricompresa la tutela ambientale), coloro che vi partecipano, per quanto consolidata giurisprudenza ne abbia stabilito la legittimità considerandola un corollario dell'art. 2 comma 3 della Costituzione, si espone alle conseguenze disciplinari derivanti dall'esercizio di una mera libertà. Rientrano in questa seconda casistica, ad esempio, «le forme di protesta e astensione dei lavoratori volte a garantire la esigibilità degli impegni assunti dall'azienda in materia di politica ambientale; a condizionare investimenti aziendali nei cicli produttivi in cui operano macchinari e strumentazioni obsolete; o ancora a influenzare provvedimenti legislativi o finanche giudiziari recanti misure eccezionali per la prosecuzione di attività produttive o fasi di esse dannose per l'ambiente» (Tomassetti P. in *Diritto del lavoro e ambiente*, Adapt University Press, Modena, 2018, p. 269). Si deduce, dunque, come nel nuovo contesto delle relazioni di lavoro derivante dalla transizione energetica esista un legame molto forte tra democrazia e tutela dell'ambiente, talvolta espressa in termini di conflitto, talvolta in termini di partecipazione. L'approccio promosso dalla dottrina maggioritaria è certamente il secondo, che trova nella contrattazione collettiva lo strumento di regolazione esclusiva del coinvolgimento dei lavoratori e delle loro

rappresentanze, attraverso cui gestire le relazioni di lavoro in chiave di prevenzione del conflitto. Una contrattazione “gestionale” e non concessiva, attraverso cui il contratto riacquista la sua funzione originaria di scambio di partite contrapposte (sul punto Sciarra S., *Pars pro toto, totum pro parte: diritti individuali e interesse collettivo*, in *Lavoro e Diritto*, n. 3/1987, pp. 465-479) e non di mero compromesso passivo, finalizzato a recepire semplicemente le decisioni unilaterali del *management*. Come sostenuto da Hampton P. in *Workers and Trade Unions for Climate Solidarity. Tackling climate change in a neoliberal world*, Routledge, Londra, 2015, infatti, quest’ultimo approccio, che si colloca in continuità con le politiche neoliberiste, finirebbe per continuare a dare priorità all’occupazione e alla crescita economica, danneggiando paradossalmente proprio la sostenibilità ambientale. Il nuovo sindacalismo, che deve guidare la transizione verso un’economia a basso impatto ambientale, invece, presuppone associazioni di rappresentanza disposte a fare proprie questioni di rilevanza sociale, non disdegnando anche alleanze e sinergie con le istituzioni pubbliche finalizzate alla promozione di lavori verdi e allo sviluppo dell’occupazione sostenibile. Posizione condivisa dalla stessa ILO che, all’interno dello studio *World Employment Social Outlook. Greening with jobs*, 2018, sottolinea come le parti sociali abbiano un ruolo chiave nel favorire la Giusta Transizione in quanto «la contrattazione collettiva nazionale è tendenzialmente più focalizzata rispetto alle *policies* internazionali. Le clausole “verdi” inserite negli accordi, infatti, sono spesso più specifiche con riferimento alle azioni che i lavoratori e le imprese possono intraprendere per contribuire a rendere più green i luoghi di lavoro e, più in generale, al miglioramento dell’ambiente». Il dialogo sociale costituisce lo strumento maggiormente idoneo a indirizzare i cambiamenti in atto in quanto consente, più agevolmente rispetto allo strumento normativo, di istituzionalizzare e disciplinare le azioni ambientali nei luoghi di lavoro. La rinascita delle relazioni industriali richiede, come affermato anche da Feola M. in *Ambiente e democrazia. Il ruolo dei cittadini nella governance ambientale*, Giappichelli, Torino, 2015, p. 10, un sindacato per il quale l’esigenza di benessere collettivo «rappresenta un’istanza generalizzata, riferibile a tutti i cittadini, tanto da far parlare di “diritto all’ambiente salubre”, che, in quanto formazione sociale attraverso cui si esprime la personalità dei lavoratori, concorre con le altre istituzioni al pieno sviluppo della persona e all’effettiva partecipazione di tutti i lavoratori. La Giusta Transizione presuppone che le associazioni di rappresentanza dei lavoratori abbandonino la mera dimensione materiale del rapporto di lavoro (tipica della prospettiva antagonista), per abbracciare quella, più estesa e democratica, etico-culturale-valoriale: un sindacato che rappresenta il lavoratore in quanto cittadino è in grado di esigere da quest’ultimo «l’adempimento di quei doveri di responsabilità e solidarietà che

costituiscono il sostrato di ogni percorso che aspiri ad essere realmente sostenibile» (Tomassetti P. in *Diritto del lavoro e ambiente*, Adapt University Press, Modena, 2018, p. 273). Nella logica appena descritta, le aziende non sono da considerarsi come “nemico” nei confronti del quale adottare quel paradigma della “conflittualità permanente” su cui, per decenni, il sindacato ha costruito la propria strategia, ma istituzioni con cui cooperare in funzione del progresso comune, di una più equa distribuzione costi-benefici fra i diversi fattori della produzione, di una nuova etica d’impresa fondata sulla legalità, del rispetto della persona, dell’ambiente, della dignità, dell’equità e dell’uguaglianza. L’impresa deve essere concepita in forma integrale, come rete aperta e partecipata di comunità professionali che cooperano per la creazione di valore condiviso: come mai prima d’ora, essa diventa attore sociale prima che economico, realizzando la definizione che ne diede Smuraglia C. in *Introduzione*, in Smuraglia C., Assanti C., Galgano F., Ghezzi G., *La democrazia industriale. Il caso italiano*, Editori Riuniti, Roma, 1980, p. 13: «non un astro isolato che percorre spazi infiniti, ma parte di un sistema economico-politico, che la condiziona e che in definitiva ne viene condizionato a propria volta». «L’interesse collettivo – sostiene Tomassetti P. – deve sempre raccordarsi, in una parola, con l’interesse generale, riconoscendo come denominatore comune dell’esperienza partecipativa e di rappresentanza l’obiettivo del progresso materiale e spirituale della società». Nel momento in cui la contrattazione collettiva assurge a strumento di regolazione delle relazioni di lavoro e non, inoltre, anche il rapporto tra autonomia collettiva e legge deve strutturarsi in modo diverso ed essere ripensato alla luce dello sviluppo sostenibile, prevedendo, ad esempio, che possano beneficiarie delle deleghe riconosciute alla contrattazione con riferimento all’orario di lavoro, alle tipologie contrattuali, alla flessibilità organizzativa, solo le aziende virtuose con riferimento alla tutela dell’ambiente. Il nuovo sindacalismo fin qui descritto, da costruire nel solco della partecipazione, trova nell’apparato normativo che, già oggi, dispone a carico di alcune imprese obblighi di informazione in materia non finanziaria un prezioso alleato: senza una consapevolezza diffusa dell’attività svolta dall’azienda e degli impatti di quest’ultima a livello sociale e ambientale, non è possibile per i lavoratori raggiungere quella che Piccardo C. ha definito come «comprensione critica del loro ambiente interattivo ed in particolare degli agenti causali dei risultati delle loro prestazioni, ovvero di tutti i fattori (compresa la loro stessa competenza) che possono facilitare od ostacolare il perseguimento degli obiettivi a loro affidati» (Piccardo C., *Empowerment. Strategie di sviluppo centrate sulla persona*, Cortina, Milano, 1995). Nel momento in cui i dipendenti, attraverso un’adeguata circolazione e condivisione delle conoscenze, siano resi partecipi, consapevoli e coinvolti nella vita dell’azienda, infatti, essi tendono automaticamente a diventare “responsabili”, da intendersi, nell’accezione

proposta da Mancini R. in *Ripensare la sostenibilità. Le conseguenze economiche della democrazia*, Franco Angeli, Milano, 2015, p. 64, come capacità di «rispondere eticamente a tutto ciò che è richiesto dalla nostra partecipazione ineludibile a una trama di relazioni fondamentali che coimplicano una fonte di bene, gli altri, la società intera e il mondo naturale». Il lavoratore responsabile (che, nel *framework* della *just transition*, è anche e soprattutto cittadino responsabile) tende a non separare più i concetti di sostenibilità del lavoro e di sostenibilità ambientale: essi finiscono inevitabilmente per convergere, restituendo al lavoro una dimensione valoriale ed etica, di strumento attraverso cui rivalutare la natura, come «dinamica di umanizzazione, esperienza di espressione creativa della personalità di ognuno, forza per l'allestimento di migliori condizioni di vita per tutti, servizio al bene comune, pratica di cooperazione e corresponsabilità» (Ravaioli C. e Trentin B., *Processo alla crescita. Ambiente, occupazione, giustizia sociale nel mondo neoliberalista*, Editori Riuniti, Roma, 2000, p. 95). Si comprende, dunque, come in tale visione partecipativa il concetto stesso di subordinazione tradizionale, tipico delle logiche novecentesche e del sindacalismo, sfumi, si allenti, fino a mutare le logiche della contrapposizione dei ruoli tra azienda e lavoratore, che non vengono più concepite come conflitto tra capitale e lavoro, ma come volte a percorsi di reciproca specializzazione funzionale e organizzativa. Si assiste a una modificazione genetica dell'obbligazione di lavorare che, come affermato da Napoli M. in *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in AA.VV., *Le ragioni del Diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, Giuffrè, Milano, 1995, p. 1122, non si risolve più esclusivamente nella mera soddisfazione di un interesse del datore di lavoro a fronte di un corrispettivo, ma «soddisfa un interesse non patrimoniale del lavoratore», che attraverso una prestazione lavorativa il più possibile consapevole incrementa le proprie capacità professionali e, in ultima istanza, si eleva a decisore dotato di autonomia imprenditoriale. La partecipazione, nel significato fin qui descritto, rende il lavoro lo strumento attraverso cui l'uomo può proverbialmente "nobilitarsi", attraverso cui «riportare il lavoratore quanto più possibile prossimo alla naturale libertà della condizione umana» (Vallebona A., *Considerazioni generali in tema di partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in Vallebona A., *Lavoro e spirito*, Giappichelli, Torino, 2011, p. 119). È nel recupero della dimensione di cittadinanza attiva fin qui descritto che il l'azione di rappresentanza del sindacato trova un fondamentale alleato nelle altre istituzioni sociali: non solo, come ampiamente esposto, nelle imprese che hanno fatto della sostenibilità la principale leva di competitività, ma anche nelle associazioni del c.d. terzo settore, nei centri di ricerca e nelle autonomie locali fino alle loro diramazioni municipali. Come sostenuto da Governa F. in *Territorialità e azione collettiva. Radicamento e ancoraggio dei sistemi locali territoriali*, in Vinci I. (a cura di), *Il*

radicamento territoriale dei sistemi locali, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 76, è in questo modo che i cambiamenti dell'organizzazione territoriale possono connettersi ai cambiamenti delle forme di azione della rappresentanza, consentendo al sindacato di assolvere pienamente la sua missione di tutela ed emancipazione del lavoro e creando al contempo le condizioni per lo sviluppo di una cittadinanza capace di incidere sulle scelte politiche territoriali. Un sindacalismo "territoriale" che vede nella partecipazione un ponte attraverso cui stringere alleanze con tutti i soggetti che insistono su un determinato territorio e ne rappresentano, a diverso titolo, le istanze. La creazione di sinergie e reti territoriali in cui siano coinvolte quelle stesse associazioni ambientaliste che, in passato, venivano concepite come *competitor* del sindacato (se non, in taluni casi, come nemici), le imprese nella loro nuova veste di attore sociale prima che economico e le istituzioni pubbliche consente al sindacato di estendere la propria azione e di dar vita a quel tessuto connettivo che meglio si presta a rappresentare gli interessi trasversali del lavoratore-cittadino. Come afferma Tomassetti P. in *Diritto del lavoro e ambiente*, Adapt University Press, Modena, 2018, p. 147, «l'emergere del sindacalismo di territorio come nuova forma di rappresentanza e partecipazione, in conclusione, dovrebbe affermarsi quale dimensione privilegiata per la ricerca del senso del limite nei modelli di produzione e di consumo, per la costruzione di una concezione della solidarietà inclusiva delle possibilità di vita per le generazioni future di lavoratori cittadini, per la promozione di un progetto di sviluppo capace di essere sicuro per le comunità e per l'ambiente naturale che le ospita». Solo così diventa concreta l'indicazione proveniente dalla dottrina neo-pluralista delle relazioni industriali secondo cui, come sostenuto oltre trent'anni fa da Hyman R. in *The future of Employee Representation*, in *BJIR*, n. 3/1997, p. 326, i sindacati, per sopravvivere, dovrebbero espandere la loro identità tradizionale agendo sia come veicoli per la difesa e l'avanzamento di interessi particolari sia come promotori di interessi generali.

2.5. Proposte per il rilancio delle relazioni industriali: relazioni industriali e *just transition*

Tra le tesi sostenute in dottrina con riferimento al rilancio delle relazioni industriali di fronte agli evidenti elementi di crisi precedentemente descritti che, ormai da alcuni decenni, ne hanno messo in discussione il ruolo e, soprattutto, la centralità nel dibattito e nella regolamentazione del lavoro, infine, vi è anche quella che vede proprio nell'attuale transizione energetico-ambientale un possibile terreno di rinascita, un fattore di rivitalizzazione per il movimento sindacale.

Si tratta del paradigma che buona parte della dottrina ha ribattezzato, in contrapposizione al già citato “*Treadmill of Production*”, come “*Just Transition*”, intendendosi con tale espressione la campagna con cui il movimento sindacale mondiale sostiene che le condizioni sociali debbano essere parte integrante delle politiche, delle strategie e dell’implementazione delle azioni contro il cambiamento climatico e che considera il dialogo sociale come possibile strumento chiave nel garantire il rispetto dell’assioma “*green work – decent work*”. Come sostiene Rugiero S. nel già citato *Decarbonisation in the Italian energy sector: the role of social dialogue in achieving a just transition – the case of Enel* in GALGOCZI B. (a cura di), *Towards a just transition: coal, cars and the world of work*, ETUI, Brussels, 2019, p. 109, infatti, «il passaggio dalle fonti di energia tradizionale a quelle rinnovabili non può fallire non prendendo in considerazione gli effetti che quest’ultimo potrebbe avere sui lavoratori e le comunità che dipendono dall’economia dei combustibili fossili» e, in particolare, «la transizione energetica deve essere accompagnata, per assicurare che i diritti dei lavoratori vengano protetti e che nuovi lavori accettabili in termini di sostenibilità e qualità vengano resi possibili attraverso interventi a supporto dell’occupazione, attraverso la promozione della partecipazione dei dipendenti nei processi decisionali, la formazione dei nuovi profili professionali e la riqualificazione e riallocazione dei lavoratori il cui posto di lavoro rischia di essere compromesso dalla transizione». Analizzando tale corrente di pensiero dal punto di vista storico, occorre precisare che l’espressione “*just transition*” venne coniata durante gli anni Settanta negli Stati Uniti, anche se iniziò a trovare applicazione nel corso degli anni Novanta grazie alle posizioni assunte da due organizzazioni sindacali del Nord America (l’OCAW negli USA e l’ECWU in Canada) che, sostenendo la necessità di riconciliare le politiche ambientali con la sorte dei lavoratori, sottolineavano quanto protezione ambientale e lavoro non fossero valori contrapposti e inevitabilmente alternativi, ma che, al contrario potessero essere create molte più opportunità occupazionali in un’economia che fosse ecologicamente sostenibile. Tali associazioni mettevano in guardia dai rischi che l’introduzione di normative e legislazioni puramente ambientaliste avrebbero potuto avere sulle comunità e sui lavoratori se non adeguatamente accompagnata dall’intermediazione delle parti sociali. Da quel momento, come descritto da Stevis D. e Felli R. in *Global labour unions and just transition to a green economy*, Springer, Berlino, 2014, p. 33, il coinvolgimento del sindacato anche nel dibattito internazionale su tematiche *green* «è diventato sempre più sistematico, in considerazione della crescente importanza del concetto di sviluppo sostenibile». Ne sono un esempio la collaborazione dell’ITUC (International Trade Union Council) con l’ILO nella promozione dei lavori verdi come elemento necessario della *just transition* e la partecipazione delle

organizzazioni sindacali mondiali alle conferenze internazionali sul clima, inizialmente in veste di meri osservatori e, progressivamente, anche con possibilità di intervento e proposta. Nonostante l'indubbio sviluppo e la crescente centralità acquisita da tale paradigma negli ultimi anni, tuttavia, vi è chi sottolinea che il concetto di *just transition* sia ancora molto nebuloso e che le incertezze legate all'effettivo ruolo dei sindacati e agli strumenti che concretamente essi hanno a disposizione per accompagnare la rivoluzione in atto abbiano conseguenze importanti sulle relazioni industriali, tanto che la sua applicazione rischia di essere influenzata dalle circostanze e dalle costrizioni del singolo caso. Così, ad esempio, Tomassetti P. in *From Treadmill of Production to Just Transition and Beyond*, in *European Journal of Industrial Relations*, 4/2020, quando afferma che «rispetto alla teoria del Treadmill of Production, tuttavia, la nozione di Just Transition è molto nebulosa e questo ha implicazioni controverse per le relazioni industriali» (dello stesso parere sono anche Rathzel N. e Uzzel D. in *Trade unions and climate change. The Jobs versus environment dilemma*, in *Global Environmental Change*, 21/2011, pp. 1215-1223 e Hampton P. in *Workers and Trade Unions for Climate Solidarity*, Routledge, Abingdon, 2015). Nel tentativo di circoscrivere il fenomeno e di individuarne una definizione, parte degli studiosi che si sono occupati negli ultimi decenni del tema sembrerebbero condividere l'impostazione che identifica quattro diverse tipologie di giustizia ambientale distinguendole sia sulla base del bene perseguito prioritariamente (a seconda che quest'ultimo sia la giustizia sociale o "environmental justice" oppure la giustizia per l'ambiente o "ecological justice"), sia sulla base dell'approccio utilizzato dagli attori del cambiamento nel conseguimento del proprio obiettivo (si parla, a tal proposito di approccio "affermativo" quando la redistribuzione della ricchezza, il riconoscimento e la partecipazione dei sindacati vengono possono essere ottenuti all'interno del contesto normativo ed economico esistente, "trasformativo" quando, invece, tali risultati richiedono una radicale trasformazione) alle quali corrisponderebbero altrettante nozioni di *just transition*. In particolare, vengono distinte la giustizia sociale affermativa, la giustizia sociale trasformativa, la giustizia ecologica affermativa e la giustizia ecologica trasformativa (sul punto Stevis D. e Felli R., in *Global labour unions and just transition to a green economy*, Springer, Berlino, 2014, p. 34-39; Schlosberg D., *Defining environmental justice: theories, movements and nature*, Oxford University Press, Oxford, 2007; Newell P., *Race, class and the global politics of environmental inequality*, in *Global Environmental Politics*, 5/2005, pp. 70-94; Low N. e Gleeson B., *Justice, society and nature: an exploration of political ecology*, Routledge, Londra, 1998). La prima tipologia si basa sull'assunto secondo cui le conseguenze del cambiamento climatico possano essere attenuate attraverso politiche che non alterino le relazioni sociali esistenti e

che possano essere ottenuti diversi benefici e vantaggi per tutti semplicemente attraverso un'interpretazione più attenta alle esigenze sociali dei principi cardine del capitalismo. La seconda tipologia fa leva su una riorganizzazione dell'economia politica al fine di attribuire maggiori strumenti ai più deboli, riconoscendo che la società abbia dei doveri nei confronti dell'ambiente e che un miglior bilanciamento del potere sia necessario per assicurare allo stesso tempo giustizia sociale e rispetto della natura. La terza tipologia ruota intorno a una sostanziale revisione dell'attuale contesto economico che metta al centro la natura e che punti al contenimento della crescita e dell'accumulo compulsivo, considerati intrinsecamente incompatibili con le risorse limitate messe a disposizione dalla natura. La quarta tipologia, infine, si fonda sulla considerazione che l'ambiente non ha altri diritti che quelli che l'uomo vuole riconoscergli e che, di conseguenza, la circostanza che l'ecologia abbia dei riflessi sociali non rappresenti un'argomentazione sufficiente per evitare di difendere la natura: attribuire maggiori poteri ai lavoratori, pertanto, non significa automaticamente garantire un'ambiente sano se quest'ultimi non sono mentalmente allineati a tale paradigma. Alla varietà e alle diverse sfumature di giustizia perseguibili suddette, come anticipato, la medesima dottrina sostiene che possano essere associate altrettante tipologie di approccio delle organizzazioni sindacali nei confronti delle tematiche ambientali. A seconda del principio prioritariamente difeso e degli strumenti attraverso cui garantire la transizione, infatti, è possibile distinguere tre differenti visioni di "just transition": quella fondata sulle soluzioni condivise, quella orientata a una differente ripartizione delle responsabilità e quella che viene definita "socio-ecologica" (nessuna organizzazione sindacale, al momento, sembrerebbe aver aderito a quella che, in precedenza, è stata definita come "giustizia ambientale affermativa"). Il c.d. "shared solutions approach", ispirato a un modello di giustizia sociale "affermativo", si basa, come affermato da Stevis D. e Felli R. in *Global labour unions and just transition to a green economy*, Springer, Berlino, 2014, p. 36, sul principio secondo cui "il dialogo, la comprensione reciproca e le soluzioni condivise rappresentano uno strumento prioritario". Secondo tale paradigma, le organizzazioni sindacali globali devono interagire con le organizzazioni internazionali, prendendo attivamente parte ai negoziati e alle iniziative informali e rappresentando le necessità dei lavoratori in un contesto istituzionale. Come sostenuto dalle organizzazioni TUAC e ITUC nel report *A just transition: a fair pathway to protect the climate*, 2009, «la just transition è uno strumento che i movimenti sindacali condividono con la comunità internazionale, volto a mitigare il passaggio verso una società più sostenibile spinti dalla speranza che la green economy sia in grado di assicurare lavori decenti e mezzi di sussistenza per tutti». Non una leva per sovvertire l'equilibrio e la suddivisione dei poteri, dunque, ma un processo win-win che porti a un modello economico

accettabile tanto a livello sociale quanto ambientale e che individua una possibile soluzione nelle politiche ambientali e nella normativa internazionale (purché alla discussione siano ammesse anche con le parti sociali). Rientrano indubbiamente in tale paradigma i numerosi tentativi di organizzazioni quali l'UNEP e l'ILO di promuovere i lavori verdi e l'economia sostenibile approfittando della possibilità di partecipare alle conferenze internazionali sul clima. La seconda tipologia di *just transition*, diretta trasposizione sul piano delle relazioni industriali di quella che in precedenza è stata definita giustizia sociale "trasformativa", invece, si caratterizza per l'elevata attenzione ai più deboli e per l'attribuzione di maggiori poteri ai sindacati e ai lavoratori. Si tratta, comprensibilmente, dell'interpretazione del fenomeno prevalente tra le associazioni sindacali dei settori (come quello chimico, petrolifero e del *manufacturing*) che potrebbero essere impattati negativamente dalle regolazioni ambientali. Secondo i sostenitori di tale approccio, se è vero che la transizione verso un'economia più verde rappresenta un'indubbia opportunità di promuovere nuovi e più sostenibili lavori nei settori emergenti, è altrettanto vero che tra le conseguenze vi potrebbe essere anche una riduzione delle attività (se non addirittura la scomparsa) di interi settori economici e il relativo problema occupazionale. Gli Stati e l'economia, conseguentemente, non possono ignorare gli effetti negativi che la transizione energetica e le normative sull'ambiente possono produrre sui lavoratori le cui mansioni rischiano di essere rese obsolete, sulle loro famiglie e, in generale, sulle comunità locali, ma devono contemperare tale rischio, adottando misure che calmierino e riequilibrino il sistema. L'approccio delle "responsabilità differenti", in definitiva, individua nei governi e nel sistema economico i soggetti responsabili del cambiamento e, per questo motivo, tanto degli effetti positivi quanto di quelli negativi. Non solo: partendo dall'assunto secondo cui capitale e lavoro non hanno lo stesso peso nell'influenzare il modello economico esistente, i sostenitori di tale tipologia di *just transition* ritengono che ai sindacati debba essere riconosciuto maggior potere, al fine di garantire loro un ruolo attivo nei processi di transizione in atto. La trasformazione dei profili professionali esistenti in "lavori sostenibili" non può non passare attraverso investimenti finalizzati alla riconversione dei lavoratori impiegati nei settori maggiormente a rischio e volti ad ammortizzare le perdite occupazionali: ciò significa, in altri termini, garantire loro il diritto di accedere a programmi formativi e di sviluppo e a misure economiche di accompagnamento che attenuino la transizione verso attività e mansioni completamente diverse. Il terzo tipo di approccio alla *just transition* (che Stevis D. e Felli R. in *Global labour unions and just transition to a green economy*, Springer, Berlino, 2014, p. 38 hanno ridenominato «socio-ecologico») è, forse, quello minoritario, fondandosi sulla giustizia ambientale "trasformativa". Secondo i sostenitori di tale radicale tipologia, infatti, la transizione verso un'economia

sostenibile non può prescindere dalla redistribuzione della ricchezza e dal «controllo democratico e pubblico delle scorte di energia fossile rimanente» (sul tema, ad esempio, cfr. il report dell'International Transport Workers' Federation (ITF), *Transport workers and climate change: towards sustainable, low-carbon mobility*, Londra, 2010). Il passaggio dal modello economico attuale a quello green, in sostanza, deve essere accompagnato dallo smantellamento della privatizzazione dei mezzi di produzione e dall'attribuzione allo Stato delle tecnologie e dei diritti intellettuali: i settori privati non possono e non devono guidare questa transizione. Solo così, infatti, sarà possibile assicurare che lo sviluppo di un nuovo sistema economico “*climate friendly*” sia effettivamente perseguito per il bene comune e implementato senza distinzioni con gli strumenti necessari.

La nozione di *just transition*, come fin qui evidenziato, si presta dunque a diverse interpretazioni, intrinsecamente connesse al ruolo giocato dai diversi soggetti coinvolti e agli strumenti attraverso cui gli obiettivi identificati come prioritari vengono perseguiti. Non bisogna dimenticare, inoltre, che le peculiarità del tessuto socio-economico in cui di volta in volta si innestano i fenomeni della transizione energetica possono incidere sull'approccio che politica, parti sociali e comunità locali adottano nei confronti di tale tematica, stravolgendone, anche radicalmente, il significato. Considerata tale disomogeneità interpretativa, l'assenza di una definizione unitaria e la molteplicità di sfumature che l'espressione può assumere a seconda delle caratteristiche di ciascun contesto, come sostengono Stevis D. e Felli R. in *Global labour unions and just transition to a green economy*, Springer, Berlino, 2014, p. 34, la sola certezza su cui la dottrina sembra convergere è che questo nuovo paradigma possa «unire i sindacati permettendogli di ritagliarsi un ruolo importante», rappresentando, in definitiva, una preziosa occasione di rilancio e un nuovo terreno fertile per la rinascita delle relazioni industriali. Se è vero che, anche in Italia, per molto tempo i temi ambientali sono stati esclusi dalle battaglie condotte dalle associazioni di rappresentanza dei lavoratori, in quanto considerati spesso incompatibili e alternativi alle esigenze di quest'ultimi, vi sono diversi autori che ipotizzano e sostengono la necessità per il sindacato di ripensare il senso della propria esistenza e di saper cogliere nella fase di transizione in atto un'opportunità, facendosi promotori delle nuove trasformazioni sociali e di un progetto che favorisca modelli economici diversi da quelli tradizionali, fondati sulla qualità dei processi, sull'inclusione e sull'occupazione sostenibile. Come sostiene Pascucci P. in *La salvaguardia dell'occupazione nel decreto “salva Ilva”. Diritto alla salute vs diritto al lavoro?*, in *Diritto lavoro e mercato*, 3/2013, pp. 673, i tempi sono maturi affinché «nelle moderne società complesse ed integrate abbia sempre meno senso distinguere rigidamente gli ambienti di vita e gli ambienti di lavoro, così come la salute dei lavoratori da quella dei cittadini». Si tratta di una consapevolezza che,

come insegnano i recenti e accesi dibattiti intorno alla necessità di intervenire su grandi realtà industriali italiane caratterizzate da livelli di emissione e di inquinamento incompatibili con gli obiettivi di politica verde che caratterizzano l'epoca corrente, non sembra ancora essere sempre del tutto acquisita dagli attori delle relazioni industriali. Tuttavia, è innegabile che, dalle posizioni di “incosciente complicità” con gli imprenditori assunte durante il miracolo economico, sia stato senza dubbio intrapreso un percorso virtuoso, costruito in modo altalenante nel corso degli ultimi cinque decenni e che, nei cambiamenti in atto, può trovare la leva definitiva per imporre le tematiche ambientali al centro dell'agenda sindacale. Come sostenuto da Tomassetti P. in *Statuto dei lavoratori e questione ambientale: dall'autunno caldo ai c.d. global climate strikes*, in *Rivista quadrimestrale di Diritto dell'Ambiente*, 1/2020, dalla fine degli anni Sessanta, anche grazie alla contiguità fra mondo sindacale e esponenti della scienza si registrò «il graduale ampliarsi degli obiettivi negoziali del sindacato [...], la costruzione di una rappresentanza dell'interesse collettivo». I problemi prettamente sociali dell'inquinamento delle grandi città, dei trasporti, delle emissioni, fino a quel momento rimaste tematiche da affrontare “fuori dalla fabbrica”, emersero come motivo di denuncia e oggetto di lotta anche da parte di coloro che, qualche anno prima, quel modello avevano contribuito a costruirlo e alimentarlo. Non è un caso, sottolinea l'autore, che «la questione ambientale poté affermare il proprio potenziale di contestazione radicale nei confronti dei modelli più estrattivi di sviluppo, basati sull'industrializzazione selvaggia e sull'abusivismo edilizio, solo quando il modello delle aspettative crescenti entrò in crisi per ragioni proprie, al punto da erodere la capacità stessa delle aree industriali contigue agli insediamenti abitativi di sostenere non solo l'occupazione e i redditi delle comunità locali, ma anche le aspettative di benessere delle generazioni future». Grazie a questo cambio di prospettiva e alla contestuale emanazione dello Statuto dei Lavoratori, le tematiche della salute e della sicurezza non solo iniziarono ad entrare nel dibattito sindacale come argomento prioritario e intrinsecamente connesso al concetto di occupazione, ma, grazie al supporto fornito dall'apparato normativo, a poter essere sostenute con la forza e gli strumenti necessari affinché venissero prese in considerazione nelle scelte strategiche aziendali. È in questa stagione che si assiste a molteplici e significative esperienze di contrattazione collettiva aventi ad oggetto le condizioni ambientali del lavoro che, oltre a ridurre sensibilmente la nocività delle fabbriche, «costituirono uno straordinario percorso di partecipazione collettiva a una progettazione più sostenibile dell'organizzazione del lavoro e della produzione». Se è vero che si trattava senza dubbio ancora di una fase embrionale, in cui il concetto di sostenibilità era delimitato spesso dai confini dell'impresa, è altrettanto vero che, è proprio all'inizio degli anni Settanta che sporadiche ma

significative iniziative sindacali volte specificamente alla tutela dell'ambiente e del territorio in cui le maestranze e la collettività lavoravano e vivevano fanno il loro ingresso nelle discussioni e nelle azioni intraprese dalle associazioni di rappresentanza dei lavoratori: a tal proposito, è possibile citare il *referendum* indetto da CGIL, CISL e UIL nel 1972 con l'intento di opporsi all'ampliamento della raffineria di proprietà della Amoco Corporation di Cremona; la promozione, da parte di cittadini e sindacati, di accertamenti giudiziari nei confronti del polo petrolchimico siracusano nel 1973; la denuncia della pericolosità delle sostanze trattate negli stabilimenti chimici di Porto Marghera emersa durante una riunione sindacale del 1974. A sostegno di tali timidi ma indubbiamente importanti esempi di come il paradigma "impresa=occupazione" stesse lentamente ma progressivamente evolvendo in "impresa sostenibile=occupazione decente" si aggiunse il disastro ambientale dell'Icmesa di Seveso avvenuto qualche anno dopo, che rappresentò, come afferma Falasca C., in *Lavoro e ambiente. La Cgil e la transizione alla sostenibilità*, Ediesse, Roma, 2006, p. 61, un vero e proprio «spartiacque fra due momenti»: quello, fin qui raccontato, in cui salute e sicurezza acquisivano dignità e valore solo se calati nel contesto aziendale (in quella che Battaglini E. in *Ambiente e società nella tarda modernizzazione: le sfide per il sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2/2010, pp. 129 definisce come "impresa infra-muros") e quello in cui, al contrario, il tema ambientale travalica i confini della fabbrica per occupare uno scenario molto più ampio e complesso, in cui la nozione di salute si estende anche alle comunità circostanti gli insediamenti industriali e all'ambiente in senso lato. Come anticipato, si è trattato dell'avvio di un percorso che, seppur in modo discontinuo e con non poche difficoltà legate al riemergere, a seconda delle specificità del periodo storico, delle peculiarità di ciascun contesto (come il tasso di disoccupazione o la ricchezza di una determinata regione), del *trade-off* tra lavoro e ambiente con i sindacati inevitabilmente schierati a difesa del primo, porterà sul finire degli anni Ottanta al perfezionamento della sensibilità ambientale, spostando l'attenzione sociale dal danno provocato dalle industrie alla mera salute dei lavoratori alla più ampia nozione di danno inferto all'ambiente. Come sostenuto da Adorno S. e Neri Serneri S. in *Per una storia ambientale delle aree industriali in Italia. Introduzione*, in Adorno S. e Neri Serneri S. (a cura di), *Industria, ambiente e territorio. Per una storia ambientale delle aree industriali in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2009, p. 24, si assiste «al progressivo affermarsi di una considerazione sistemica del rapporto tra industria e salute». In questo scenario, l'innestarsi di alcuni importanti provvedimenti normativi a tutela dell'ambiente dall'elevato impatto sulle libertà e le decisioni aziendali, come ad esempio la direttiva quadro 89/391/CEE (che, come affermato da Del Punta R. in *Tutela della sicurezza sul lavoro e questione ambientale*, in *Diritto delle Relazioni*

Industriali, 1999, p. 155, provocò per le stesse «un'intensa sollecitazione ad autoregolarsi e migliorarsi continuamente sotto il profilo della tutela ambientale, sviluppando un incessante movimento di rigenerazione interna») o il D.lgs. 626/1994 che istituì la figura del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (R.L.s.), costituì un'opportunità irripetibile per il mondo sindacale di acquisire un ruolo riconosciuto dall'ordinamento nelle decisioni aventi un impatto sulla salute, passando così da una visione conflittuale della nocività in fabbrica alla partecipazione specializzata dei rappresentanti dei lavoratori a tutela di salute e ambiente. Opportunità che, nel corso degli ultimi anni, si è concretizzata, con specifico riferimento alle realtà produttive destinatarie di normative speciali, nell'integrazione, attraverso lo strumento della contrattazione collettiva, delle prerogative riconosciute al R.l.s. dalla legge con responsabilità in materia ambientale, che sovente si concretizzano in poteri consultivi, informativi e formativi relativamente agli investimenti sull'ambiente, alla conversione sostenibile degli ambienti di lavoro, dei processi produttivi, ai rapporti con territorio, cittadinanza e autonomie locali. Si è dato vita, nella prassi, a una figura ibrida, di cui parla anche Levi A. in *Tutela del lavoro e tutela dell'ambiente: divergenze e convergenze di due ordinamenti a confronto*, in AA.VV., *Studi in onore di Tiziano Treu. Lavoro, istituzioni, cambiamento sociale. II. Contratti di lavoro*, Jovene, Napoli, 2011, p. 1107, quando afferma che «la figura che concretamente gestisce la sicurezza sul lavoro, coadiuva l'imprenditore pure nell'assolvimento degli obblighi che il diritto dell'ambiente gli fa derivare». Un rappresentante dei lavoratori per la salute, sicurezza e ambiente, insomma, che non agisce in autonomia, ma interagisce con tutte le istituzioni del sistema di relazioni industriali: sia le rappresentanze sindacali unitarie, sia con i comitati bilaterali di settore che si occupano di sviluppo sostenibile, tutela ambientale, relazioni con il territorio e conseguenze sociali. L'importanza progressivamente acquisita dai temi della transizione energetica nel dibattito sindacale italiano è ulteriormente dimostrata dalle posizioni assunte negli ultimi anni in materia dalle principali organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori. Operando in un contesto ormai caratterizzato dall'accelerazione della crisi climatica (soprattutto in alcune zone particolarmente afflitte dalle conseguenze dell'inquinamento), dagli sforzi compiuti a livello internazionale per contrastarne i fattori scatenanti e dalle strategie promulgate dal Governo italiano con l'obiettivo di indirizzare il sistema energetico nazionale verso un modello più sostenibile (da ultimo, come descritto nel capitolo di apertura, l'adozione del PNIEC), infatti, CGIL, CISL e UIL si sono focalizzate, oggi ancora più di ieri, sulle conseguenze che i cambiamenti climatici in atto stanno avendo e avranno sulle generazioni presenti e future, facendo dell'assioma "lavoro sostenibile = lavoro giusto" non più solo una priorità, ma una vera e propria

necessità. Esemplificativa, a tal proposito, è la “Piattaforma integrata per lo sviluppo sostenibile” promossa dalla CGIL nel marzo 2018 con l’obiettivo di ricondurre la protezione dell’ambiente, il rispetto dei diritti dell’uomo e dei lavoratori e l’occupazione sostenibile sotto l’ombrello della contrattazione collettiva, considerata come l’unico strumento in grado di dare risposta ai problemi ambientali senza trascurare quelli occupazionali. «In un contesto istituzionale che registra sovrapposizioni e criticità verticali e orizzontali nel governo dei temi ambientali» – si legge nel documento – «è necessario rafforzare e conquistare un ruolo, nel processo di transizione contrattuale confederale e di categoria in materia di sviluppo sostenibile e giusta transizione». Il documento pone le basi per l’evoluzione “genetica” del sindacato, il cui ruolo non è più quello di mero difensore del lavoro e dei diritti dei lavoratori in quanto tali, circoscritti all’interno del perimetro della fabbrica, ma di promotore di un nuovo modello produttivo e, più in generale, sociale, in grado di accompagnare le trasformazioni in atto e finalizzato a tutelare il cittadino, l’uomo, in tutte le sue dimensioni. La Piattaforma, come afferma Tomassetti P. in *From Treadmill of Production to Just Transition and Beyond*, in *European Journal of Industrial Relations*, 4/2020, «propone un modello di sviluppo differente. Un approccio multi-livello basato su tre fattori – aria, acqua e terra – e sulle questioni relative all’ambiente urbano come ad esempio la mobilità, la gestione dei rifiuti e l’edilizia». Il fine ultimo, nonché l’assunto su cui si fonda il modello di sviluppo proposto dalla CGIL, è quello di trasformare la rivoluzione in atto in opportunità: l’economia verde non è, dunque, percepita come “nemica” del lavoro, ma come forza motrice di un nuovo sistema economico, più “antropocentrico” e giusto di quello attuale. Affine a quella appena descritta è anche la posizione della CISL che, tuttavia, non si limita a sostenere la centralità di dialogo sociale e relazioni industriali nell’adozione di un nuovo modello di sviluppo sostenibile, ma enfatizza il ruolo della tecnologia come fattore abilitante e sottolinea come il nuovo *framework* non possa prescindere da un mercato del lavoro efficiente. *Just Transition*, in sostanza, secondo tale Confederazione si tradurrebbe in investimenti nella formazione dei lavoratori e in politiche attive del lavoro, senza le quali non sarebbe possibile immaginare un’organizzazione e una classificazione del lavoro maggiormente aderenti alle nuove occupazioni della *green economy*. Fondamentale in tale processo di transizione è il passaggio dal sistema economico attuale a un’economia circolare, in grado di rigenerare sé stessa, in cui anche gli scarti della produzione e dei consumi possano essere riutilizzati evitando gli sprechi. Come affermato nella nota *Per uno sviluppo sostenibile* del 7 marzo 2019, «Il tema della tutela ambientale e di uno sviluppo sostenibile, devono essere un obiettivo primario del sindacato così da coniugare in maniera responsabile il tema dell’ambiente, del lavoro, della sicurezza, ma anche il tema delle politiche del

lavoro di breve/medio periodo [...]. La gestione, opportunamente condivisa, di tutti questi temi consentirebbe di far fronte alla transizione del mondo del lavoro, in previsione di una nuova e più qualificata occupazione». La UIL, infine, coerentemente con la storica volontà di essere percepita come “il sindacato dei cittadini”, ha adottato un approccio più sociale ai temi della *Just transition*, che individua in ambiente, salute pubblica e qualità della vita gli obiettivi da perseguire e nelle nuove tecnologie e nella contrattazione collettiva gli strumenti per raggiungerli. In ultima analisi, emerge come, seppur con sfumature differenti dovute principalmente alla diversa matrice ideologica delle confederazioni e legate soprattutto al ruolo che le tecnologie potranno avere nei cambiamenti in atto, vi sia una convergenza pressoché totale dei principali attori sindacali del panorama italiano nel considerare la transizione energetica un’opportunità per i lavoratori, purché adeguatamente gestita e indirizzata da chi, di quegli stessi lavoratori, ne rappresenta e tutela gli interessi. Ne sono una dimostrazione due documenti unitari pubblicati dalle tre sigle rispettivamente a maggio e settembre 2019 e aventi ad oggetto proprio le tematiche suddette. Il primo, intitolato “*Considerazioni e proposte sul PNIEC (Piano Nazionale Integrato per l’Energia e il Clima)*”, dopo aver evidenziato le principali lacune contenute, secondo i rappresentanti dei lavoratori, nel documento varato dal Governo, ne propone una parziale revisione attraverso l’aggiunta di alcune integrazioni. In primo luogo, le confederazioni sindacali lamentano l’assenza, all’interno di quest’ultimo, di una strategia «ampia, partecipata e condivisa da tutti i livelli istituzionali, da tutte le parti sociali e fortemente incentrata sugli strumenti economici, di politiche attive per il lavoro e sulle politiche industriali». Lavoro, ma soprattutto qualità del lavoro, infatti, devono essere elementi qualificanti la trasformazione strutturale del sistema energetico in atto e non tematiche marginali: CGIL, CISL e UIL sottolineano come non sia più possibile separare le trasformazioni legate ai cambiamenti climatici da un ripensamento generale dell’occupazione. In secondo luogo, le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori criticano la pressoché totale assenza di pianificazione di percorsi di formazione aventi ad oggetto le competenze abilitanti la transizione energetica: non solo con specifico riferimento alle professioni che saranno direttamente investite dai cambiamenti in atto e di cui sarà necessaria la conversione, ma, più in generale, relativamente all’apprendimento e al sapere, che dovranno assumere una nuova dimensione, coerente e adeguata alla riconversione ecologica di economia e società. In considerazione delle motivazioni suddette, viene evidenziata l’opportunità di modificare il PNIEC, costruendolo attraverso il dialogo sociale e con la partecipazione di tutti gli attori industriali interessati dalla transizione energetica. Una versione rivista e integrata del Piano, i cui elementi costitutivi siano rappresentati da un grande piano per il lavoro, dalle nuove

competenze, dalla tutela delle condizioni dei lavoratori e dalla loro organizzazione mirata alla crescita professionale; in cui la ricerca venga finanziata con un piano di investimenti finalizzato a incrementare il *know-how* e, conseguentemente, l'occupazione; in cui la decentralizzazione del sistema energetico in atto sia accompagnata dal potenziamento del rapporto collaborativo tra Regioni e Comuni il cui ruolo, in considerazione della crescente dispersione territoriale della produzione di energia, acquisterà sempre più importanza. Il secondo documento unitario, di carattere programmatico, ha invece ad oggetto la promozione di un modello di sviluppo sostenibile guidato dalle relazioni industriali. Tale documento, finalizzato ad ampliare l'orizzonte tradizionale delle prerogative sindacali in materia di ambiente, salute e sicurezza sul lavoro, contiene alcune linee guida per le strutture sindacali a livello territoriale ed esempi concreti di misure adottate tramite lo strumento della contrattazione collettiva a dimostrazione di come sia possibile combinare sostenibilità ambientale e occupazionale (tra le quali, ad esempio, vengono citate iniziative promosse a livello sindacale e finalizzate alla riduzione della plastica, all'adozione di modelli di consumo e welfare sostenibili, all'incentivazione di forme di *commuting* sostenibili come l'utilizzo dei trasporti pubblici o delle biciclette, alla condivisione dei profitti ottenuti tramite progetti di efficientamento energetico e riduzione dei consumi energetici, ecc.).

A dimostrazione ulteriore di come i temi della transizione energetica siano oggetto di condivisione e convergenza da parte di tutti i soggetti attivi nel panorama delle relazioni industriali, è necessario sottolineare come la sostenibilità abbia occupato un ruolo centrale non solo nell'agenda delle organizzazioni sindacali, ma anche in quella delle associazioni datoriali. A tal proposito, già nel 2011, Confindustria aveva siglato un accordo sull'efficienza e sul risparmio energetico che, per la prima volta, disaccoppiava i temi ambientali da quelli economici abbandonando la tradizionale logica capitalistica che li concepisce rigorosamente come alternativi e non perseguibili simultaneamente. Approccio confermato, più di recente, nel contributo presentato nel marzo 2019 da Confindustria Energia, nell'ambito della consultazione pubblica sul PNIEC, all'attenzione della X Commissione Attività produttive, commercio e turismo della Camera dei Deputati. Nel testo viene ribadito non solo che «la transizione, per la sua complessità, deve poter essere governabile in modo da traguardare gli obiettivi ambientali nel modo più efficace ed efficiente, sia sul piano economico che sociale» ma che, per agevolarne la realizzazione, sia necessario aumentare il senso di responsabilità delle aziende nei confronti del Paese, delle Istituzioni e dei territori. Come affermato nel contributo, infatti, «è responsabilità di tutti, in questo riassetto del nostro sistema produttivo ed energetico, tutelare, anche da un punto di vista economico, il cittadino e il consumatore, proiettandolo in un'ottica di maggiore benessere, in primis

ambientale, ma ovviamente anche economico e sociale». A tal proposito, l'associazione, a differenza di quanto evidenziato con riferimento alle organizzazioni sindacali, non critica il Piano varato dall'Italia, ma sostiene che, per raggiungere gli sfidanti obiettivi in esso contenuti, sia imprescindibile uno sviluppo coordinato e sinergico di tutte le fonti e i vettori energetici che possano contribuire ad assicurare, durante la transizione, la sicurezza e la continuità delle forniture. Condizione fondamentale per garantire l'efficacia del processo è quello che viene indicato come "triangolo virtuoso", intendendosi con tale espressione la commistione di «sviluppo di tecnologie energetiche innovative e miglioramento e ottimizzazione di quelle tradizionali attraverso una loro integrazione con tecnologie digitali e intelligenza artificiale; adozione di misure per la stabilità del sistema energetico nel suo complesso; infrastrutture energetiche adeguate». La giusta convergenza fra esigenze ambientali e quelle industriali, sostenuta e difesa nel documento, infatti, non può prescindere dalla ricerca di strumenti tecnologici in grado di agevolare modelli produttivi sostenibili, accompagnata durante il processo di decarbonizzazione dall'utilizzo di tecnologie convenzionali a minor impatto sull'ambiente. Confindustria Energia, nel difendere la strategia prevista dal PNIEC, sottolinea tuttavia che quest'ultima non potrà essere risoluta e virtuosa se non opportunamente gestita e monitorata: il perseguimento degli obiettivi previsti non può e non deve avvenire in modo frammentato, ma componendo gli interventi definiti a livello territoriale in un quadro unico e coerente. Per tale motivo sostiene che sia opportuna l'istituzione di un tavolo di governo permanente al fine di monitorare e supportare efficacemente il piano di investimenti e garantire un'implementazione sinergica e concertata del piano di azione in oggetto.

Da quanto fin qui illustrato, emerge chiaramente come il controverso tema dell'economia sostenibile e dei suoi contraddittori effetti sul mercato del lavoro abbia, nel corso del tempo, catturato progressivamente l'attenzione della dottrina e, seppur in modo non sempre lineare, anche quella dei soggetti coinvolti nel dialogo sociale. Se è vero che, come anticipato, la crisi climatica in corso ha avuto un vero e proprio ruolo propulsivo verso tale presa di coscienza, stravolgendo le agende politiche, economiche e sociali che, oggigiorno, pongono la transizione energetica al vertice delle priorità nazionali e internazionali, è altrettanto vero che persistono importanti dubbi con riferimento a come tale trasformazione possa essere concretamente accompagnata dalla contrattazione collettiva e dalle relazioni industriali. La letteratura che si è interrogata su tale quesito, sebbene sia unanime nel riconoscere al sindacato un ruolo di primo piano all'interno della rivoluzione in atto, offre risposte diverse e inevitabilmente influenzate dalla quasi totale assenza, ad oggi, di esperienze pratiche di contrattazione "verde". Battaglini E., ad esempio, ritiene che «il sindacato italiano possa svolgere un ruolo importante nel farsi

promotore di un progetto che favorisca modelli economici fondati sulla qualità dei processi, sull'inclusione sociale e su nuove forme di solidarietà», ma che, affinché ciò avvenga, sia necessario «trasferire i diritti dei lavoratori verso una piattaforma di diritti di cittadinanza, estendendo le tutele a un nuovo sistema che copra filiere di bisogni e porzioni di tempo esulanti dal ristretto ambito d'impresa» (Battaglini E. in *Ambiente e società nella tarda modernizzazione: le sfide per il sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2/2010, pp. 132-133). Una visione "allargata" dell'ambito dell'azione sindacale che, a differenza di quanto accade tradizionalmente, non deve limitarsi a considerare solo ciò che avviene all'interno del contesto aziendale, ma deve abbracciare anche gli ambiti con cui il lavoro e i lavoratori si interfacciano, come il territorio, la cittadinanza e il tempo libero. Il sindacato, in sostanza, non può più accontentarsi di rappresentare l'uomo solo in quanto "lavoratore", ma deve difenderne i diritti «nel suo completo ciclo di vita di individuo, di cittadino, di consumatore e fruitore di beni pubblici limitati, quali le risorse ambientali e il paesaggio». In altre parole, citando Del Punta R. in *Responsabilità sociale dell'impresa e diritto del lavoro*, in *Lavoro e Diritto*, n. 1/2006, p. 60, il sindacato deve prendere atto che «lo *status* di lavoratore subordinato non possa più essere invocato, nelle presenti condizioni storiche, come pretesa ad una tutela smisuratamente privilegiata rispetto ad altre figure e categorie (o rispetto ad altri beni, come l'ambiente) meritevoli di protezione». Tale diversa e rivoluzionaria concezione del ruolo sindacale non può prescindere da un radicale processo strategico di innovazione organizzativa all'interno delle associazioni di rappresentanza, che consenta a quest'ultime una copertura capillare dei bisogni e delle esigenze dei propri rappresentati. A tal fine, l'autrice propone la costruzione di una strategia basata su tre dimensioni principali: la democrazia sindacale, la partecipazione dal basso e la confederalità. Con la prima espressione, Battaglini E. fa riferimento al coinvolgimento di tutte le categorie di iscritti, finalizzato alla raccolta di idee, proposte e opinioni da una platea ampia, che contribuisca così alla definizione delle priorità e dei programmi. Di conseguenza, è necessaria la costruzione di «strutture adeguate per la partecipazione, il coinvolgimento e l'auto-attivazione a livello di base per interpretare, decifrare, sostenere e ridefinire le richieste dei rappresentati, così da suscitare il consenso e l'approvazione più ampi possibili». La c.d. "partecipazione dal basso", invece, si realizza garantendo l'interconnessione fra approcci discendenti (*top-down*) e ascendenti (*bottom-up*), istituendo canali di confronto sia orizzontali sia verticali circa gli obiettivi e i metodi di azione e agevolando la partecipazione democratica tanto di attivisti quanto degli iscritti. Infine, la confederalità, come affermato dall'autrice, è essenziale «a far dialogare le diverse specificità, integrare le conoscenze, facendo vivere e praticare una prospettiva comune accanto a una specialistica». Solo unendo le esperienze dei

diversi settori, infatti, si dà vita a quella “comunità d’interazione”, in cui la conoscenza dei singoli viene messa a disposizione di tutti, fondamentale per abbattere quelle barriere che, come accennato nei paragrafi precedenti, separano gli *insider* dagli *outsider* e contrastare la frammentazione che oggi caratterizza il mondo del lavoro. Della stessa opinione è anche Hampton P. che in *Trade unions and climate politics: prisoners of neoliberalism or swords of justice?*, in *Globalizations*, n. 15/2018, pp. 470-486, sostiene che se è indubbio che il potere, gli strumenti e l’autorità acquisita dai sindacati, unitamente al ruolo conquistato nel corso del tempo dai rappresentanti sindacali all’interno delle aziende (tanto a livello internazionale quanto a livello locale) attribuiscono a quest’ultimi una forza unica in grado di assicurare la prevenzione e l’adattamento di fronte alle trasformazioni legate ai cambiamenti climatici, è altrettanto vero che tale sfida non può essere affrontata e vinta ricorrendo esclusivamente agli strumenti tradizionali suddetti. Secondo l’autore, infatti, «il contributo del sindacato richiede un contesto economico e politico democratico a sostegno dell’attivismo sindacale, un particolare tipo di sindacalismo ecologicamente impegnato che comporta il superamento da parte dei sindacati stessi di alcune delle pressioni e dei limiti posti alle proprie attività» (Hampton P., *Trade unions and climate politics: prisoners of neoliberalism or swords of justice?*, in *Globalizations*, n. 15/2018, p. 472). Necessario, allora, diventa un cambio radicale di prospettiva, un sindacalismo diverso, che integri il tradizionale ruolo del sindacato come difensore dei diritti dei lavoratori con le nuove e complesse esigenze derivanti dalla transizione energetica. Un sindacato che non si limiti più, riprendendo una famosa e storica definizione di Flanders A., al ruolo di «spada della giustizia» (cfr. Flanders A., *Management and unions: the theory and reform of industrial relations*, Londra, 1970), ma diventi, per così dire, “spada della giustizia climatica”. Affinché tale processo sia possibile, Hampton P. sostiene che per le associazioni di rappresentanza sia fondamentale rinnovarsi, dotandosi delle conoscenze funzionali a gestire la transizione, anziché subirla: il progressivo interesse nei confronti dei temi ambientali, ad esempio, dovrebbe essere accompagnato da specifici percorsi formativi destinati ai rappresentanti sindacali e finalizzati a incrementare le competenze di quest’ultimi in materia di economia sostenibile e di ambientalismo. In sintesi, l’autore propone l’istituzione di una figura ibrida, una sorta di «sindacalista ambientale»: non un mero rappresentante dei lavoratori, ma un difensore della dimensione più estesa e più ampia di “cittadino” che, in quanto tale, necessita di tutela all’interno di una comunità che supera i confini dell’azienda. Lo stesso evidenzia come, già oggi, siano ravvisabili diversi esempi di attività che il sindacato ha iniziato a intraprendere all’interno e all’esterno dei luoghi di lavoro per contrastare il cambiamento climatico che vanno dal coinvolgimento nelle decisioni inerenti

l'adozione di misure di efficienza energetica (quali l'installazione di pannelli fotovoltaici o turbine eoliche, la modifica degli impianti di areazione e di riscaldamento, l'utilizzo intelligente dell'illuminazione e degli strumenti informatici, ecc.), allo studio di programmi finalizzati a intervenire sui problemi derivanti dal *commuting* (quali l'incentivazione del trasporto pubblico, il sostegno alla mobilità dolce, l'introduzione di forme di lavoro da remoto), a iniziative inerenti la riduzione degli sprechi e il riciclo dei rifiuti. Come riportato dallo stesso Hampton P., allo stato attuale, si tratta perlopiù di mere discussioni avviate all'interno del sindacato o di attività intraprese spontaneamente: ad esclusione di alcuni accordi aventi ad oggetto la responsabilità sociale dell'impresa, tanto nel settore privato quanto in quello pubblico, sono ancora pochi i casi in cui le rappresentanze sindacali hanno disciplinato i temi della sostenibilità e dell'ambiente in modo strutturato, attraverso la stipulazione di un accordo con il datore di lavoro. La tesi secondo cui sarebbe necessaria una nuova e più allargata dimensione del sindacalismo è sostenuta anche da Tomassetti P. che, rilevando come, oggigiorno, la nozione di ambiente di lavoro sia ormai ubiqua, trasversale e dispersa, non più identificabile con gli angusti spazi della fabbrica, afferma che, altrettanto generale, ampia e diffusa debba essere la tutela del sindacato. L'autore sostiene, infatti, che «nel momento in cui si riconosce che l'ambiente di lavoro viene a coincidere col significato etimologico della parola "ambiente" [...] la quale sta ad indicare appunto il luogo e le condizioni biologiche in cui un organismo (uomo, animale, pianta) si trova, vive, opera, lavora, la tutela del lavoratore-cittadino non può più essere dissociata dalle forma di tutela del cittadino-lavoratore» (Tomassetti P., *Statuto dei lavoratori e questione ambientale: dall'autunno caldo ai c.d. global climate strikes*, in *Rivista Quadrimestrale di Diritto dell'Ambiente*, 1/2020). In tale visione sistemica e allargata della nozione di ambiente, l'autonomia collettiva ha non solo l'opportunità, ma il vero e proprio dovere di colmare le evidenti lacune che la legge (in particolar modo lo Statuto dei lavoratori), ancorata a un concetto di ambiente di lavoro angusto e confinato, non sembra al momento in grado di riempire. In un mondo in cui «i luoghi dove si fabbricano fisicamente le cose seguivano a perdere importanza, in conseguenza dei processi di smaterializzazione del lavoro e dispersione molecolare dei luoghi della produzione» l'interesse collettivo alla sicurezza e alla salubrità di quest'ultimi finisce per coincidere con quello generale alla tutela ambientale. L'estensione e l'ampiezza del bene tutelato implicano e necessitano un sindacato "aperto" e democratico, che trova nel modello partecipativo la forma di organizzazione maggiormente adeguata. Dopotutto, come sostiene Marcello F. in *Ambiente e democrazia. Il ruolo dei cittadini nella governance ambientale*, Giappichelli, Torino, 2014, p. 8, «ambiente e partecipazione sono legati da una logica

bidirezionale, di natura osmotica, nella quale i due valori trovano reciproco sostegno e respiro». Secondo Tomassetti P., in sintesi, la riforma verso una società più giusta, solidale e sostenibile è demandata, considerati i limiti oggettivi del quadro normativo vigente, alla partecipazione e all'impegno degli attori che rappresentano e difendono la nuova dimensione dei diritti del lavoratore in quanto cittadino.

Parte della dottrina, integrando quanto fin qui esposto, individua nella formazione e nell'orientamento al mercato del lavoro un possibile terreno fertile per l'azione sindacale. Tali posizioni si basano sulla circostanza che, come esposto nel capitolo di apertura, nei prossimi anni il tema della qualificazione e della riqualificazione professionale dei c.d. lavoratori verdi occuperà un ruolo centrale nell'agenda politica, sociale ed economica nazionale, costituendo un fattore fondamentale nell'agevolazione della convergenza tra domanda e offerta di lavoro. Un tema, quest'ultimo, di cui alcuni autori hanno iniziato a occuparsi oltre dieci anni fa: Scott J., ad esempio, sosteneva già nel 2008 come fosse impensabile aspettare il verificarsi irreversibile degli effetti economici e sociali prodotti dai cambiamenti climatici prima di iniziare ad elaborare soluzioni e modelli adatti a farvi fronte (*Future skills needs for the green economy: some starting points*, E3G, 5 ottobre 2008, pp. 1-6). L'autore affermava, infatti, che agire seguendo una logica cautelativa, finalizzata ad anticipare anziché inseguire i *drivers* fondamentali di quella che sarebbe stata ribattezzata "rivoluzione verde" fosse l'unico strumento a disposizione delle istituzioni e di tutti gli attori coinvolti per evitare l'instabilità politica, il conflitto e l'erosione di valori fondamentali conseguenti la lotta per la sopravvivenza. All'interno della visione appena descritta, secondo Scott J. lo sviluppo preventivo e pianificato di percorsi di formazione destinati al cittadino-lavoratore avrebbe acquisito un ruolo fondamentale, specialmente considerato il duplice impatto che la crisi climatica avrebbe avuto sulle competenze: necessità di adeguamento a nuove e diverse esigenze, da un lato; perdita di rilevanza o obsolescenza, dall'altro. L'autore, a tal proposito, affermava che «è necessario valutare la domanda netta di competenze e gli effetti sull'occupazione delle politiche ambientali se si vuole garantire che gli investimenti in nuove industrie in crescita si traducano in un numero di posti di lavoro creati maggiore rispetto al numero di posti di lavoro persi» (Scott J., *Future skills needs for the green economy: some starting points*, E3G, 5 ottobre 2008, p. 4). La tesi che identifica nell'evoluzione delle competenze e nella formazione la leva per la rinascita delle relazioni industriali è stata successivamente ripresa e approfondita da Rustico L. e Tiraboschi M. che in *Le prospettive occupazionali della green economy tra mito e realtà*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2010, sostengono che l'efficacia del processo di riconversione e ristrutturazione dei modelli produttivi e

organizzativi in atto non possa essere demandata esclusivamente a un intervento centrale e pubblicistico: per quanto ambiziosa, infatti, si tratta di una suggestione irrealistica, incapace di tenere davvero in considerazione tutte le esigenze dell'economia verde. Secondo gli autori è necessario che il processo suddetto si generi in una logica "comunitaria", che tenga conto del maggior numero di attori coinvolti all'interno del mercato del lavoro, in primo luogo delle parti sociali. Se è vero che gli esempi di buone pratiche e di azioni intraprese in tal senso a livello governativo ed europeo sono numerosi e diffusi, è altrettanto vero che sono ancora poche le esperienze di progettazione condivisa e discussa con gli attori delle relazioni industriali. Come viene espressamente affermato nel contributo citato, «il sistema di relazioni industriali può giocare un ruolo fondamentale organizzando, strutturando e ri-orientando interi settori produttivi che oggi siamo poco in grado di leggere e di cui non conosciamo ancora gli sviluppi futuri» (Rustico L. e Tiraboschi M. in *Le prospettive occupazionali della green economy tra mito e realtà*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2010, p. 960), ad esempio elaborando nuove e innovative soluzioni negoziali, correlando gli incentivi economici disciplinati dalla contrattazione collettiva ai processi di transizione verso l'economia verde o alla formazione e riqualificazione professionale. Una dinamica delle relazioni industriali rinnovata, che reagisce ai cambiamenti del mercato del lavoro concentrandosi più sulle prospettive di crescita e sviluppo professionale dei lavoratori, che sulle mere e tradizionali logiche distributive. Gli autori, in definitiva, propongono un modello evoluto di sindacato contraddistinto non solo da spiccate logiche partecipative e consultive, ma che assuma un vero e proprio ruolo formativo: nel sistema economico generato dalla transizione energetica, in definitiva, la funzione delle organizzazioni sindacali esula la rappresentanza e la difesa dei diritti dei lavoratori del presente estendendosi alla formazione della forza lavoro del futuro. Come affermato da Rustico L. e Tiraboschi M., «il ruolo del dialogo sociale e delle relazioni industriali si gioca nella ridefinizione dei sistemi di istruzione e formazione alla luce dei fabbisogni professionali espressi dal mercato del lavoro. [...] Insieme alle parti sociali, inoltre, il sistema educativo potrebbe essere in grado di promuovere ambienti di apprendimento multidisciplinari, anche in azienda attraverso periodi di internship, per preparare i giovani all'ingresso nel mercato del lavoro» (Rustico L. e Tiraboschi M. in *Le prospettive occupazionali della green economy tra mito e realtà*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2010, p. 964). Solo la costruzione condivisa e partecipata di percorsi formativi specifici e adeguati alle sfide poste dalla transizione energetica rende possibile la valorizzazione e l'indirizzo delle potenzialità insite nella *green economy*, trasformando i rischi legati a quest'ultima in opportunità di crescita. Posizione, quest'ultima, sostenuta anche da Kelly R. che in *I lavori verdi possono*

realizzare la sostenibilità occupazionale?, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2010, pp. 966-987, individua nella formazione continua il *trait d'union* tra le nuove professioni generate dall'economia verde e quelle tradizionali: alla luce delle trasformazioni legate al cambiamento climatico, infatti, tanto i lavoratori impegnati nei c.d. lavori verdi, quanto quelli impiegati in mansioni tradizionali riviste e convertite in ottica *green*, necessitano di coltivare competenze specifiche, funzionali al mantenimento della propria posizione ed a eventuali avanzamenti professionali. L'autore, citando lo studio *Green Jobs: Towards decent work in a sustainable, low-carbon world*, 2008, condotto da UNEP, ILO, IOE, ITUC, attribuisce alla formazione continua un ruolo primario nella riduzione dei costi legati economia sostenibile permettendo di ridurre sostituzioni o trasferimenti di lavoratori derivanti dallo sviluppo tecnologico e rafforzandone le abilità in altre occupazioni. La sinergia tra formazione e innovazione è strumento indispensabile per realizzare la sostenibilità occupazionale. Si comprende, allora, come adattabilità e propensione allo sviluppo delle proprie competenze siano due caratteristiche che dovranno caratterizzare i lavoratori della *green economy*: «la dedizione alla formazione continua è fondamentale per rispondere alle esigenze di occupazioni in costante evoluzione e mantenere inalterato il livello di occupabilità» (Kelly R., *I lavori verdi possono realizzare la sostenibilità occupazionale?*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2010, p. 986). Nel suddetto contesto, i sindacati possono recuperare lo spazio perso negli ultimi decenni e, anzi, acquisire nuovo terreno fertile per la propria azione, facendosi promotori delle esigenze formative dei propri rappresentati, spostando l'asse rivendicativo, fino ad oggi spesso concentrato prettamente sugli elementi economici e normativi del rapporto di lavoro, verso le competenze. La costruzione condivisa e partecipata di percorsi formativi specifici, programmi di riqualificazione e di riconversione delle conoscenze, spiccata attenzione alle *soft skills*, assicura, più di ogni altra politica pubblica, il coinvolgimento dei lavoratori che, come anticipato, diventa requisito essenziale nel perseguimento della sostenibilità occupazionale. Concetto, quest'ultimo, brillantemente espresso qualche anno prima da Antoniazzi S. in *Cambia il lavoro, cambia il sindacato*, Bibliolavoro, Sesto San Giovanni, 2011, p. 50, affermando che fosse responsabilità del sindacato educare i delegati e i lavoratori alla sostenibilità ambientale «in modo da essere in grado di avanzare proposte alle aziende non su un piano di rivendicazioni, ma su un piano più partecipativo dell'interesse comune, di un modo di vedere l'impresa e il lavoro nel contesto di una responsabilità collettiva». La tutela dell'ambiente, dunque, si ottiene attraverso la contrattazione di iniziative di formazione specifica per tutti i lavoratori: ciascuno, infatti, coerentemente alle proprie attività e mansioni, può contribuire con i propri comportamenti ad attuare i principi di politica ambientale. Concordemente con

quanto fin qui esposto Casano L. in *Skills and Professions for a “Just Transition”*. *Some reflections for Legal Research*, in *Labour Studies*, n. 3, 2019, Adapt University Press, Modena, pp. 31-46, sostiene che la Giusta Transizione non si realizza semplicemente integrando diritto del lavoro e diritto ambientale, ma supportando con strumenti, regole e mezzi finanziari adeguati la prima vera risorsa necessaria ad accompagnare le trasformazioni in atto: le competenze e capacità professionali delle persone. Secondo l'autrice è fondamentale considerare il mercato del lavoro «non più come luogo in cui si verifica automaticamente l'incontro tra domanda e offerta di competenze specifiche, ma come sistema sociale aperto, in cui diversi attori devono collaborare al fine di creare le condizioni per la giusta transizione», in cui le parti sociali devono poter contribuire attivamente alla creazione di un sistema economico sostenibile e allo sviluppo del bagaglio professionale dei lavoratori (Casano L., *Skills and Professions for a “Just Transition”*. *Some reflections for Legal Research*, in *Labour Studies*, n. 3, 2019, Adapt University Press, Modena, p. 42). Casano L. sottolinea come, ad oggi, esempi di programmi formativi specifici finalizzati a innovare e ammodernare le competenze siano rinvenibili solo nei settori maggiormente interessati dalla transizione energetica (come, ad esempio, quello energetico o l'agricoltura), mentre tale approccio dovrebbe essere tenuto in considerazione in una prospettiva multi-settore e generale, come generali sono le potenzialità dell'economia verde. Se è innegabile che, già oggi, è possibile distinguere fra professioni che, a valle della c.d. rivoluzione verde, avranno un ruolo fondamentale nell'implementazione delle nuove tendenze e che non necessitano di cambiamenti significativi con riferimento a competenze e conoscenze, mestieri che saranno profondamente impattati (o superati) e nuove professioni, sorte specificatamente per soddisfare i nuovi bisogni della *green economy*, è opportuno allora che le parti sociali analizzino i punti di contatto e le differenze tra quest'ultime per stabilire quali siano le priorità su cui è necessario agire con urgenza ed elaborare strategie idonee a soddisfare i conseguenti fabbisogni professionali. Vi è anche chi, in dottrina, si è spinto oltre i concetti fin qui esposti con riferimento all'importanza che la formazione e lo sviluppo delle competenze dovrebbero avere nell'agenda sindacale dei prossimi anni. Tomassetti P., ad esempio, nel già citato *Diritto del lavoro e ambiente*, Adapt University Press, Modena, 2018, p. 279, declina il ruolo formativo del sindacato in un'accezione diversa, elevandone il tenore, coerentemente con quanto previsto dal dettato normativo dell'art. 2 lettera aa del D.lgs. 81/2008: la formazione deve essere intesa come «processo educativo attraverso cui trasferire ai lavoratori e agli altri soggetti del sistema di prevenzione e protezione aziendale conoscenze e procedure utili alla acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti in azienda e alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi».

In tale logica, il processo formativo non si concretizza nella mera acquisizione di competenze abilitanti lo svolgimento di una professione, ma assume un valore e un'importanza antropologici, essendo finalizzato all'autonomia dell'individuo e alla sua capacità di assumersi responsabilità a livello etico. Educare alla responsabilità ambientale significa mettere il lavoratore-cittadino nella condizione di prendere coscienza della complessità del rapporto non solo tra persona e ambiente, ma, più in generale, tra uomo e natura. Secondo l'autore «la costruzione di un processo educativo e culturale di sensibilizzazione dei lavoratori alla responsabilità ambientale [...] si presenta come un percorso obbligato per ogni movimento sindacale che voglia continuare a fondare la propria logica di azione collettiva sulla rappresentanza», intesa come la costruzione del consenso verso un'idea di società che sia sintesi di interessi anche contrapposti dei diversi gruppi sociali.

Sebbene dalle proposte e dalle tesi fin qui illustrate emerga chiaramente come la letteratura che fino ad oggi si è interrogata sul possibile legame fra relazioni industriali e transizione energetica sia concorde nel concludere che si tratti di una relazione biunivoca caratterizzata da reciproci vantaggi (in cui le prime rappresentano un fattore abilitante della seconda e, al contempo, quest'ultima offre ai sindacati la possibilità di arrestare il progressivo declino che ne ha contraddistinto la storia recente), vi è anche chi mette in guardia dalle possibili resistenze che potrebbero ostacolare tale percorso virtuoso. Innanzitutto, è necessario scongiurare il rischio, come affermato da Tomassetti P. nel già citato *Diritto del lavoro e ambiente*, Adapt University Press, Modena, 2018, p. 40, che le politiche intraprese a favore dello sviluppo dei lavori verdi, dell'economia circolare e, più in generale, sedicentemente adottate nel solco della *just transition*, finiscano paradossalmente per rispondere a interessi opportunistici anziché a una reale etica della sostenibilità. Politiche economiche e legislative che intervengano esclusivamente sugli esiti negativi della produzione, senza tuttavia mettere mai seriamente in discussione l'essenza delle modalità produttive, in realtà, modificano solo superficialmente il modello del *Treadmill of Production*, senza tuttavia alterarne la natura. Il risultato delle trasformazioni in atto, in altre parole, non può e non deve essere una mera versione "ristrutturata" del capitalismo occidentale, che ne perpetui le logiche produttive tradizionali rivisitandole semplicemente in chiave *green*. Tale approccio, infatti, limita il suo intervento alle azioni macroscopiche messe in atto dall'uomo nei confronti della natura, finendo, al contempo, per legittimare tutti quei micro-comportamenti nella sfera di disponibilità di ciascuno che, in forma aggregata, possono deteriorare l'ambiente esattamente quanto le prime (sul tema cfr. Fisher Kuh, *An Unnatural Divide: How Law Obscures individual environmental harms*, in Hirokawa K.H., *Environmental law and contrasting ideas of nature: a*

constructivist approach, Cambridge university press, New York, 2014, pp. 28-46). Tema ripreso dallo stesso Tomassetti P. in *From Treadmill of Production to Just Transition and Beyond*, in *European Journal of Industrial Relations*, 4/2020, in cui ribadisce la possibilità che le trasformazioni in atto possano innescare alternativamente tanto la Giusta Transizione, quanto, se non adeguatamente accompagnate, una nuova e diversa dimensione del precedente paradigma del “*Treadmill of production*”. Come rileva l’autore, infatti, esiste il rischio che «anche qualora i sindacati rinnegassero il trade-off lavoro vs ambiente e aggiungessero la sostenibilità ambientale alla propria agenda, essi possano comunque dipendere ancora dal potere monopsonista delle imprese nel momento in cui gli investimenti privati siano necessari per realizzare la transizione, specialmente se le risorse pubbliche siano inaccessibili o insufficienti». Per superare tale stallo, Tomassetti P. difende la necessità di agevolare la collaborazione fra gli attori delle relazioni industriali: le poche esperienze concrete di *Just Transition* finora ravvisabili, afferma l’autore nel testo citato, “sono il risultato di valutazioni che considerano la partnership con il capitale privato la strada migliore per unire tutela dell’ambiente e del lavoro”. Diventa necessario, dunque, superare le logiche del capitalismo tradizionale, secondo cui capitale e lavoro vengono rapportati sempre e solo in termini oppositivi, a favore di una concezione dell’impresa fondata sulla condivisione degli obiettivi e sulla collaborazione funzionale alla crescita economica. Il rapporto di lavoro deve essere ridisegnato come contratto a causa associativa e non, come sostenuto da Vallebona A. in *La riforma del lavoro 2012*, Giappichelli, Torino, 2012, p. 4, «in termini di demonizzazione dell’interesse comune, in favore della idolatria del conflitto, secondo lo schema: conflitto collettivo in sede politica e sindacale; norma inderogabile spesso a precetto generico; controversie individuali» Soluzione, quest’ultima, a suo tempo avanzata anche da Hampton P. nel precedentemente citato *Trade unions and climate politics: prisoners of neoliberalism or swords of justice?*, in *Globalizations*, n. 15/2018: l’autore, a tal proposito, sottolinea l’importanza di coinvolgimento e partecipazione tanto del sindacato quanto delle aziende. La trasformazione intrapresa dal sindacato, infatti, rischia di essere completamente infruttuosa se non dovesse trovare, nella controparte, altrettanta disponibilità al cambiamento e al ripensamento delle tradizionali logiche capitalistiche. L’impresa che concepisca le iniziative orientate alla sostenibilità esclusivamente come mere opportunità di capitalizzare gli incentivi economici legati alla riduzione delle emissioni commette ostacola la trasformazione in atto tanto quanto un sindacato che ammetta l’inconciliabilità di lavoro e ambiente. In un Paese come l’Italia, in cui il pesante debito pubblico e la scarsa capacità di attrarre investimenti dall’estero restringono le possibilità di azione da parte delle istituzioni, la cooperazione strutturata e

disciplinata tra sindacato, azienda e autorità può rappresentare il vero fattore abilitante la transizione energetica, l'unico strumento in grado di compensare le lacune delle politiche pubbliche. Tuttavia, tale assunto si scontra la possibilità che il suddetto modello di relazioni industriali, implementabile senza difficoltà nei settori caratterizzati da sistemi di relazioni robusti e storicamente solidi, non riesca a trovare applicazione anche in quelli meno inclini al dialogo o ad aziende con risorse più limitate. A livello più generale, inoltre, persistono i dubbi e le perplessità circa l'effettiva adeguatezza ed efficacia degli interventi finalizzati ad aumentare la sostenibilità delle attività industriali realizzati fino ad oggi nel contrasto al cambiamento climatico. L'autore, infatti, sottolinea come lo sviluppo tecnologico illimitato, certamente funzionale a una riduzione progressiva delle emissioni e dei consumi, rischi indirettamente di perpetuare l'utopistico paradigma della «crescita infinita su un pianeta finito». Allo stesso tempo, anche la tesi secondo cui “non esiste lavoro su un pianeta morto”, spesso utilizzata dalle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori nazionali e internazionali a sostegno della necessità della Giusta Transizione, risulta, in parte, controversa: come affermato dallo stesso Tomassetti P., «se da un lato promuove politiche di relazioni industriali a lungo termine che rinnegano l'esistenza di un trade-off fra lavoro e ambiente, essa riproduce in qualche misura l'idea capitalistica che considera il lavoro come semplice strumento della produzione e di mezzo di sussistenza, nascondendo tutti i risvolti che un approccio antropocentrico alla sostenibilità ambientale comporta». L'approccio adottato dai sindacati, in definitiva, rivela ancora tutta l'incapacità di quest'ultimi di immaginare, anche di fronte ai cambiamenti dirompenti in corso, un radicale cambio di prospettiva che non si limiti a mettere in discussione gli strumenti e le tecnologie utilizzate per la produzione, ma la produzione stessa, l'attuale modello socio-economico nel suo complesso. Concetto, quest'ultimo, ribadito dallo stesso autore in *Statuto dei lavoratori e questione ambientale: dall'autunno caldo ai c.d. global climate strikes*, in *Rivista Quadrimestrale di Diritto dell'Ambiente*, 1/2020, sottolineando come «dismessa l'illusione di una crescita infinita su un pianeta finito, pianificare e gestire una fase di transizione ecologica che comprenda il risanamento delle situazioni produttive che confliggono con l'interesse dell'ambiente, ponendo al contempo le basi per un modello di sviluppo integralmente sostenibile, si presenta oggi come un percorso obbligato per ogni formazione sociale che intenda continuare a vivere appieno il proprio ruolo nella storia». Specialmente in un contesto in cui il legislatore tende ancora a interpretare il concetto di tutela e salvaguardia dell'ambiente sbilanciandosi eccessivamente verso la nozione di “*safety*” (con tale termine riferendosi alla sicurezza dei lavoratori) a discapito di quella di “*security*” (intesa come sicurezza dell'azienda e del territorio in cui essa è inserita). Conseguentemente, mentre parte

della dottrina è arrivata addirittura ad escludere che salute e sicurezza sul lavoro possano rientrare nell'area di interesse del diritto ambientale (sul punto cfr. Caravita B., *Diritto dell'ambiente*, Il Mulino, Bologna, 2005), le azioni intraprese a livello legislativo sono finalizzate quasi esclusivamente alla tutela della salute all'interno di un'unità di luogo ben precisa (l'impresa), sulla base dell'assunto che, da questa, derivi automaticamente anche un beneficio per l'ambiente (a tal proposito, Del Punta R. parla di «un benefico effetto preterintenzionale della messa a regime dell'ambiente interno» in *Tutela della sicurezza sul lavoro e questione ambientale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1999, p. 159).

In conclusione, alla luce delle riflessioni di questo capitolo, emerge come la dottrina abbia, nel corso degli ultimi anni, cercato di analizzare in profondità le cause del lungo e progressivo declino che ha colpito le relazioni industriali negli ultimi tre decenni ipotizzando soluzioni e decorsi radicalmente diversi. Ciò che accomuna la gran parte degli studiosi che si sono occupati del tema, tuttavia, è la certezza che il contesto e le trasformazioni in atto rappresentano un vero e proprio “spartiacque” per il futuro della contrattazione collettiva, superato il quale le logiche e le finalità che, fino ad oggi, hanno caratterizzato le relazioni industriali novecentesche saranno inesorabilmente obsolete. Nel capitolo dedicato al caso aziendale, verrà illustrato come in una realtà di medio-grandi dimensioni operante nel settore energetico e per sua natura investita dalla necessità di adattare i propri modelli organizzativi e produttivi ai paradigmi imposti dalla transizione energetica, le relazioni industriali stiano giocando un ruolo fondamentale non solo nell'accompagnare ma anche, talvolta, nell'indirizzare il cambiamento grazie a quelle caratteristiche che, da sempre, contraddistinguono la contrattazione nel settore elettrico e che, adeguatamente ridisegnato, può essere trasposto anche in altri settori produttivi. Un modello che si colloca in posizione intermedia tra quanto prospettato da chi sostiene l'importanza della partecipazione e quanti sostengono la necessità per le organizzazioni sindacali di recuperare il ruolo di soggetto politico, in grado di rappresentare non solo una parte dei lavoratori, ma di farsi portatore di istanze territoriali, sociali e della comunità.

CAPITOLO III

Il caso Edison S.p.A.: come le relazioni industriali possono accompagnare la transizione energetica e i suoi modelli organizzativi e produttivi

Sommario: 1. Le relazioni industriali nel settore elettrico: storia (breve) e caratteristiche – 2. Edison S.p.A. e la transizione energetica – 3. La contrattazione collettiva in Edison S.p.A.: ruolo e approccio – 4. La contrattazione aziendale e la transizione energetica - 4.1. Gli anni della crisi: la contrattazione aziendale e il ricollocamento – 4.1.1. La chiusura della Centrale di San Quirico: Il coinvolgimento dell'attore pubblico - 4.1.2. La chiusura della Centrale di Piombino: la collaborazione tra settori 4.2. La polivalenza: contrattazione aziendale e formazione – 4.3. L'abbandono delle fonti fossili: contrattazione collettiva e clausola sociale

1. Le relazioni industriali nel settore elettrico: storia (breve) e caratteristiche

Nei paragrafi che seguono, dedicati al caso aziendale, verrà illustrato, attraverso il racconto della genesi, dei contenuti e degli effetti di alcuni accordi collettivi siglati in Edison S.p.A., il ruolo che possono giocare le relazioni industriali di fronte alle sfide poste dalla transizione energetica e descritte nel primo capitolo. Tuttavia, la risposta alle domande di ricerca poste nei capitoli precedenti e l'analisi del caso studio non possono prescindere da un fondamentale *excursus* sull'evoluzione delle relazioni industriali nel settore elettrico nel corso del tempo e sulle caratteristiche che le hanno contraddistinte nel corso degli ultimi cinquanta anni. Si tratta, infatti, di un settore le cui vicende hanno pesantemente influenzato il modo in cui le parti sociali hanno affrontato (e affrontano ancora oggi) i tavoli di discussione e, più in generale, la loro interazione sia a livello nazionale che aziendale.

La storia della contrattazione collettiva nel settore elettrico viene tradizionalmente suddivisa in cinque periodi principali (⁷⁶), inevitabilmente legati alle diverse tappe che hanno permesso il passaggio dal regime di monopolio alla completa liberalizzazione del mercato elettrico:

- a) 1962 – 1987 fase del monopolio;
- b) 1987 – 1990 fase della pluralità;
- c) 1991 – 1995: fase della proto-convergenza;
- d) 1996 – 2000: fase della convergenza;
- e) 2001 – oggi: fase dell'omogeneizzazione tendenziale.

⁷⁶ PIRRO F., *Gli attori*, in ACCORNERO A. e TREU T. (a cura di), *La grande trasformazione nel settore elettrico. Le relazioni industriali in Enel e nelle aziende locali (1987-2007)*, Franco Angeli, Milano, 2009, pp. 89-159.

Punto di partenza fondamentale per comprendere la storia e le caratteristiche della contrattazione collettiva nel settore elettrico è, dunque, la nazionalizzazione del 1962. Con la creazione dell'Enel (Ente nazionale per l'energia elettrica), avvenuta attraverso l'acquisizione, da parte dello Stato, di quasi tutte le imprese elettriche nazionali, venne infatti istituito un vero e proprio monopolio con riferimento all'intera filiera elettrica. La legge di nazionalizzazione (L. 1643/1962), promossa dal partito socialista e legata a considerazioni strategiche circa il ruolo cruciale dell'industria elettrica, le evidenti implicazioni sociali di quest'ultima e gli importanti investimenti necessari a garantire la stabilità del sistema elettrico negli anni della crescita economica ⁽⁷⁷⁾, riservò espressamente all'Ente “*il compito di esercitare sul territorio nazionale le attività di produzione, importazione ed esportazione, trasporto, trasformazione, distribuzione e vendita di energia elettrica*” (art. 1, comma 1) sancendo solamente tre eccezioni: venivano escluse dal trasferimento all'Ente, infatti, le aziende di servizio pubblico locale ⁽⁷⁸⁾, le aziende autoproduttrici ⁽⁷⁹⁾ e i piccoli produttori ⁽⁸⁰⁾. Naturale conseguenza della previsione suddetta fu che, a partire dalla nazionalizzazione e per i successivi 25 anni, la contrattazione collettiva di settore coincise in tutto e per tutto con quella applicata in EneL. Sebbene le realtà escluse dal trasferimento avessero propri organismi di rappresentanza e un proprio contratto, infatti, era inevitabile che il peso specifico della monopolista finisse per influenzare anche le altre realtà: le regole dettate dal contratto collettivo applicato in quest'ultima finirono così per costituire il “baricentro” a cui ispirarsi ed essere spesso riproposte a cascata sia nei contratti delle aziende municipalizzate, sia in quelli degli autoproduttori (con alcune piccole differenze, legate più che altro alle dimensioni decisamente inferiori e alla natura

⁷⁷ LAZZARIN R., *Prefazione*, in LAZZARIN R. (a cura di), *La rivoluzione elettrica. Cosa è cambiato nella produzione, nella distribuzione e nella vendita dell'energia elettrica in Italia*, Flaccovio Editore, Palermo, 2005, p. 7.

⁷⁸ Art. 4, comma 5 «gli enti locali che esercitano, a mezzo delle imprese di cui al testo unico 15 ottobre 1925, n. 2578 le attività di cui al primo comma dell'articolo 1, l'Ente autonomo del Flumendosa e l'Ente autonomo per il Volturno potranno ottenere dall'Ente Nazionale, previa autorizzazione del Ministro per l'industria e il commercio, la concessione dell'esercizio di attività menzionate al primo comma dell'articolo 1, purchè ne facciano richiesta entro due anni dalla data di entrata in vigore della presente legge. Saranno determinate le modalità per il rilascio delle concessioni e per la approvazione dei capitolati relativi, allo scopo di garantire all'utenza i massimi vantaggi compatibili con i fini di utilità generale assegnati all'Ente nazionale dalla presente legge».

⁷⁹ Art. 4, comma 6 «le imprese che producono energia elettrica destinata a soddisfare i fabbisogni inerenti ad altri processi produttivi esplicitati dalle imprese stesse o da imprese che risultino consorziate o consociate alla data del 31 dicembre 1961, purchè il fabbisogno superi il 70 per cento dell'energia prodotta mediamente nel triennio 1959-61».

⁸⁰ Art. 4, comma 8 «non sono soggette a trasferimento all'Ente le imprese che non abbiano prodotto oppure prodotto e distribuito mediamente nel biennio 1959-60 più di 15 milioni di chilowattore per anno».

privatistica di quest'ultimi). In definitiva, la L. 1643/1962 creò quella che, successivamente, è stata ribattezzata "azienda-settore": un Ente che per dimensioni, ruolo, centralità e visibilità finì per essere identificato con il settore stesso, tanto che le condizioni economiche e normative applicate ai suoi occupati venivano generalmente considerate lo standard minimo al quale tutte le altre aziende dovessero tendere. A testimonianza di tale ultimo assunto, basti pensare che era prassi consolidata per gli stessi attori sindacali, generalmente allineati, siglare prima il contratto Enel per poi, in sede di trattativa con municipalizzate e autoproduttori, concludere contratti che riprendevano quanto previsto dal primo.

La seconda delle cinque fasi sopra elencate (fase della pluralità) ha inizio a metà degli anni Ottanta, quando a seguito del disastro di Chernobyl si verificò una vera e propria svolta nella strategia energetica nazionale. In un Paese che aveva da poco iniziato a investire nel nucleare per ampliare il suo parco energetico e favorire la diversificazione delle fonti, l'incidente del 26 aprile 1986 causò una drastica inversione di tendenza, sancita definitivamente con il *referendum* abrogativo del 1987 che ha posto la parola fine all'esperienza nucleare in Italia. La centrale di Caorso e i due cantieri di Montalto di Castro e di Trino Vercellese vennero chiusi e il Paese si trovò (e si trova ancora) a dover sostenere i costi dello smantellamento. Per l'Enel (e di conseguenza per tutto il settore elettrico) tali avvenimenti segnarono uno snodo cruciale nella progettazione della politica energetica, oltre che un difficile cambio culturale. Anche le relazioni industriali risentirono dello *shock* causato dal cambio di paradigma sopra descritto, con l'emersione di alcuni contrasti tra le principali sigle sindacali: Fnle⁽⁸¹⁾ CGIL e Flaei⁽⁸²⁾ CISL. In particolare, erano i temi degli organismi di rappresentanza, della professionalità e del nucleare a essere oggetto di scontro tra e all'interno delle due organizzazioni, a causa soprattutto della diversa visione e radice che caratterizza da sempre le due federazioni. Relativamente al primo, se da un lato la Fnle sosteneva che dovesse prevalere il livello decentrato, al fine di garantire maggiore vicinanza ai lavoratori, attraverso la costituzione di organismi rappresentativi di tutti i lavoratori; dall'altro, la Flaei manteneva una posizione centralista, essendo fermamente contraria al delegare la rappresentanza sui luoghi di lavoro a soggetti diversi dal sindacato. In merito al secondo, invece, la Fnle era convinta dell'importanza di valorizzare il lavoro operaio e manuale mentre la Flaei riteneva invece che le vere professionalità su cui investire fossero quelle intellettuali e di coordinamento. Da ultimo, mentre la Fnle, inizialmente favorevole allo sviluppo del nucleare, aveva finito per allinearsi a seguito del *referendum* alle posizioni caute espresse dalla sua

⁸¹ Federazione nazionale lavoratori energia.

⁸² Federazione lavoratori delle aziende elettriche italiane.

confederazione, la Flaei continuò per molto tempo a sostenerne la necessità, in contrasto con quanto sostenuto dalla CISL. Tale divergenza, peraltro, iniziò a manifestarsi anche nella contrattazione collettiva, sia con riferimento alle classificazioni professionali (nelle municipalizzate basate quasi esclusivamente sul salario, più che sull'effettivo contenuto professionale della mansione, generando organizzazioni pesantemente burocraticizzate, del tutto simili a quelle statali) ⁽⁸³⁾, sia relativamente al diverso atteggiamento tenuto dalla parte datoriale nei confronti delle relazioni industriali: gli autoproduttori, tendenzialmente caratterizzati da una gestione rigida e poco improntata alla partecipazione, l'Enel contraddistinta da una gestione negoziata e le municipalizzate, in cui erano forti le ingerenze politiche e sindacali nella direzione aziendale. Non c'è da stupirsi, dunque, se le trattative per il rinnovo del contratto del 1987, a differenza di quanto avvenuto durante il descritto periodo del monopolio, furono particolarmente complesse e si protrassero per oltre un anno e mezzo, con molti punti di contrasto tra le diverse sigle sindacali.

Il terzo periodo, c.d. "fase della proto-convergenza", venne segnato da alcuni interventi normativi fondamentali e da vicende giudiziarie che ridisegnarono il quadro degli attori del settore in modo radicale. Innanzitutto, le leggi 9 e 10 del 1991, che diedero il via alla liberalizzazione del settore elettrico in Italia: dopo quasi trent'anni dalla nazionalizzazione operata, come descritto in precedenza, dalla legge 1643/1962, la produzione di energia elettrica infatti non fu più di competenza esclusiva dell'Enel, venendo meno i vincoli che limitavano le aziende municipalizzate (per le quali scomparì anche il problema legato al necessario ottenimento di una specifica autorizzazione dell'Ente per poter esercitare le proprie attività), gli autoproduttori e i piccoli produttori ⁽⁸⁴⁾. La presenza di soggetti diversi dall'Enel, come sostenuto da diversi studiosi del tema ⁽⁸⁵⁾, divenne dunque da marginale/residuale a organica/stabile, ponendo fine al ruolo pressoché monopolistico di quest'ultima nel soddisfare la domanda energetica del Paese. Con il D.l. 333/1992 (convertito successivamente nella legge 359/1992), inoltre, iniziò il processo di privatizzazione dell'Enel, che diventò a tutti gli effetti una società per azioni. Si trattò, almeno inizialmente, di un passaggio più formale che sostanziale (azionista unico era infatti il Ministero del Tesoro), tuttavia è indubbio che

⁸³ PIRRO F., cit., p. 101; DELLA ROCCA G., *Strategie di partecipazione e conflittualità nelle relazioni sindacali delle aziende municipalizzate in Italia*, in PONZELLINI A.M. e TREU T. (a cura di), *Servizi pubblici, privatizzazione e relazioni industriali in Europa*, Franco Angeli, Milano, 1994, pp- 249-266.

⁸⁴ Le due leggi si limitarono alla liberalizzazione della produzione, lasciando intatto il monopolio sulla distribuzione, trasmissione e vendita.

⁸⁵ CAIA G. e AICARDI N., *La struttura organizzativa dell'Enel e il regime giuridico della sua attività*, in ZANETTI G. (a cura di), *Gli sviluppi dell'Enel. 1963-1990*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia*, Laterza, Bari, pp. 221-265.

rappresentò un cambiamento radicale, specialmente in prospettiva. A tal proposito, il dibattito che anticipò il decreto, avente ad oggetto l'opportunità o meno di privatizzare l'Ente, fu notevolmente acceso. Le organizzazioni sindacali e i vertici dell'ente, infatti, si schierarono in prima fila per il "no", essenzialmente per due ordini di ragioni: da un lato, il ruolo di rilievo che aveva la Società in un settore strategico per il Paese (e la conseguente paura di possibili ingerenze da parte di soggetti stranieri); dall'altro, il riconoscimento unanime dell'Enel come "gioiello nazionale", da valorizzare e preservare anziché svendere⁽⁸⁶⁾. Non da ultimo, occorre ricordare come la fase in esame si contraddistinse anche per un ulteriore terremoto che colpì al cuore i vertici della politica nazionale: l'indagine "Mani Pulite". Coinvolgendo moltissime amministrazioni comunali, quest'ultima causò una vera e propria crisi gestionale all'interno delle aziende municipalizzate (come scritto in precedenza, notevolmente influenzate ed etero-dirette dal potere politico e dal mondo degli affari), con commissariamenti e l'avvio di processi di riorganizzazione interna che, anche sull'esempio di quanto avvenuto in Enel dopo il D.l. 333/1992, trasformeranno piano piano tali aziende da soggetti pubblici a privati. Probabilmente proprio per tali sconvolgimenti, la contrattazione collettiva nel corso dei primi anni Novanta sembra dirigersi verso una prima forma di convergenza, con le organizzazioni sindacali che iniziarono a ragionare sempre più secondo una prospettiva omogenea e di settore, a differenza degli scontri che avevano caratterizzato il lustro precedente. Gli interventi normativi citati avevano almeno in parte limato, infatti, le differenze tra Enel, municipalizzate e autoproduttori sia in termini di aree di operatività, sia, soprattutto, con riferimento alla natura privata (anche se rimaneva indiscusso lo strapotere della prima in termini di capacità installata, numero di dipendenti e prestigio). E così, mentre nella tornata di rinnovi contrattuali del 1990, seppur senza differenze radicali tra le tre piattaforme rivendicative presentate dai sindacati per il rinnovo del contratto Enel, rimasero alcune sfumature e particolarità che ancora palesavano le diverse impostazioni di Flaei e Fnle (soprattutto sul tema, precedentemente descritto, della contrattazione decentrata), nei primi mesi del 1994 si iniziò ad affermare nelle tre confederazioni una prospettiva non più "Enelcentrica", ma di settore: un cambiamento culturale che porterà, nel corso dell'anno successivo, alla presentazione di tre piattaforme unitarie in occasione del rinnovo⁽⁸⁷⁾. La misura di come il contesto stesse cambiando è data anche dall'atteggiamento tenuto in tale circostanza da Federelettrica (l'associazione datoriale delle municipalizzate) che,

⁸⁶ GIANGRECO A., *La resistenza ai cambiamenti del management nelle strutture complesse. Il caso Enel (Ente nazionale per l'Energia elettrica)*, Franco Angeli, Milano, 2001, p. 72.

⁸⁷ PIRRO F., cit., p. 119.

volendo scardinare la prassi per cui il primo dei contratti a dover essere siglato fosse necessariamente quello Enel, diede disdetta per prima e aprì le trattative (che tuttavia, anche in questo caso, vedranno siglato per primo il contratto Enel).

La fase successiva a quella appena descritta, detta della convergenza, si aprì con uno dei provvedimenti normativi che più hanno segnato la storia del settore elettrico in Italia e in Europa: la delibera europea 96/92/CE finalizzata alla graduale liberalizzazione dei mercati dell'elettricità e del gas naturale. A seguito di quest'ultima, infatti, venne liberalizzata l'intera filiera del mercato elettrico (non solo limitatamente alla produzione, come già previsto dalle leggi 9 e 10 del 1991, ma con riferimento anche a trasmissione, distribuzione e vendita di energia elettrica). Tale rivoluzionario provvedimento, adottato nel solco della politica europea in materia di energia, era strumentale al raggiungimento di tre ambiziosi obiettivi: in primo luogo, quello di rendere il mercato delle *utilities* più concorrenziale, così da incentivare l'adozione di tecnologie sempre più efficienti e promuovere un generale miglioramento dei servizi; in secondo luogo, quello di permettere ai consumatori di scegliere il proprio fornitore di energia elettrica; infine, la separazione delle diverse attività che costituiscono la filiera elettrica, in modo che non potessero essere concentrate nelle mani di un'unica società⁽⁸⁸⁾. La direttiva promosse il concetto di "cliente idoneo": con tale nozione, contrapposta a quella di "cliente vincolato", si intende la persona fisica o giuridica in grado di stipulare contratti di fornitura con qualsiasi produttore, distributore o grossista⁽⁸⁹⁾. In questo modo, gli operatori del settore avrebbero potuto porsi tutti sul medesimo piano, con strategie simili, orientate al mercato e senza distinzioni legate alle dimensioni o alla proprietà della società. L'attuazione di tale provvedimento europeo avvenne in Italia attraverso il noto Decreto Bersani del 1999 (D.lgs. 79/1999) che, in sostanza, sancì la liberalizzazione delle attività di produzione, importazione, esportazione, acquisto e vendita di energia elettrica, lasciando nelle mani dello Stato la trasmissione e il dispacciamento, per i quali venne creata la Gestore della rete di trasmissione nazionale S.p.A. (di proprietà del Ministero del Tesoro). Enel S.p.A., in mezzo a diverse polemiche sia da parte dei sindacati sia da parte del *management* (spaventati dalle possibili conseguenze negative di quello che venne ironicamente definito "spezzatino"), divenne una *holding* costituita da tre distinte Società: Enel produzione S.p.A., Terna S.p.A. (che mantenne la proprietà della rete) ed Enel Distribuzione S.p.A. Inoltre, le venne imposto di ridurre di 15.000 MW la sua capacità produttiva, con la costituzione di tre Società

⁸⁸ CERRATO D., *I percorsi di sviluppo delle public utilities. Risposte strategiche alla liberalizzazione nel settore dell'energia*, Cedam, Padova, 2004, p. 45ss.

⁸⁹ IACOVONE D., op. cit., p. 66.

a cui vennero ceduti alcuni impianti precedentemente nel portafoglio Enel: nacquero così Elettrogen, Eurogen e Interpower ⁽⁹⁰⁾. Il decreto Bersani, come è facile immaginare, ebbe conseguenze tutt'altro che indifferenti sulle relazioni industriali e sulla contrattazione collettiva. Innanzitutto, se è vero che il numero di attori operanti nel settore era aumentato in termini quantitativi, è altrettanto vero che essi, ora, erano decisamente più omogenei dal punto di vista qualitativo e, di conseguenza, tendenzialmente orientati agli stessi obiettivi, lasciando, per la prima volta, ampi margini alla possibilità di stipulare un contratto collettivo unico per tutte le imprese operanti nel settore. Inoltre, quest'ultime si trovavano nella condizione di dover recuperare competitività e gestire l'enorme mobilità di personale cui il decreto aveva dato origine. Enel, in particolare, dovette affrontare un cambiamento organizzativo e culturale epocale che smontò totalmente il modello che aveva caratterizzato tale realtà produttiva per più di trent'anni. Il quasi unico operatore attivo sul mercato, caratterizzato da una forte centralizzazione e gerarchizzazione, estremamente proceduralizzato, con sistemi premiali basati pressoché sull'anzianità più che sul merito individuale, poco attento all'efficienza e al cliente ⁽⁹¹⁾ si trovò improvvisamente a dover adottare un approccio *customer-oriented*, efficiente, responsabile e orientato alla concorrenza. Come anticipato, le profonde ristrutturazioni aziendali a cui diede vita il decreto Bersani toccarono inevitabilmente anche le relazioni industriali aziendali di Enel, sia con riferimento all'obbligo di societizzazione, sia per la creazione delle Gen.Co che toccarono circa cinquemila dipendenti. L'intesa che venne realizzata per la salvaguardia dei trattamenti economici e normativi di tali lavoratori, raggiunta congiuntamente dalle tre confederazioni e dalle tre federazioni di settore, segnò una svolta per la contrattazione non solo di Enel, ma di tutto il settore: venne istituita, infatti, la c.d. "clausola sociale" che garantiva, in caso di cessione di ramo d'azienda con trasferimento di personale, «per tre anni e comunque fino alla stipula del nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro per il settore elettrico la conservazione del trattamento economico, normativo e sindacale e salvo diversa intesa tra le parti, ivi compreso il sistema di assistenza sanitaria e del trattamento di previdenza integrativo, in forma corrispondente a quanto previsto dagli accordi in atto». La capacità delle parti sociali di far fronte ai momenti di *shock* e di transizione adattandosi e valorizzando le risorse attraverso il dialogo sociale anziché facendo ricorso a forme di licenziamento collettivo costituisce una delle caratteristiche distintive delle relazioni industriali nel settore elettrico.

⁹⁰ Successivamente chiamate Gen.Co (*generation company*).

⁹¹ TESTA C., *Enel 1996-2002. Dal monopolio al mercato: cronaca ragionata di una trasformazione*, Maggioni, Santarcangelo di Romagna, 2002, p. 258-259.

L'ultima fase tra quelle elencate in precedenza, la fase dell'omogeneità tendenziale, è anche quella in cui il settore si trova oggi. Essa ha inizio nel 2001, con la stipulazione, per la prima volta dopo 40 anni, di un contratto collettivo unico adottato dalla quasi totalità delle aziende operanti nel settore elettrico. Tuttavia, sebbene l'inciso «fino alla stipula del nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro per il settore elettrico» presente nel citato accordo che introdusse la clausola sociale lasciasse intendere che i tempi fossero maturi per arrivare a tale conclusione, il contratto firmato nel luglio del 2001 fu tutt'altro che semplice: ci vollero due anni e mezzo di trattative e venticinque scioperi, prima che le parti riuscissero a trovare un accordo, a testimonianza di quanto si trattasse di un evento rivoluzionario e dalle numerose complessità. Sul fronte sindacale, sebbene anche durante le fasi descritte in precedenza i sindacati avevano mostrato spesso la tendenza a uniformare i tre contratti del comparto elettrico attraverso rimandi più o meno espliciti, era la prima volta che essi presentavano davvero una piattaforma unica per tutto il settore. In ultima analisi, l'obiettivo delle organizzazioni sindacali era non solo recepire a livello contrattuale i cambiamenti avvenuti a seguito del decreto Bersani (riconoscendo che gli attori fossero ormai molteplici e con peso tendenzialmente uniforme), ma soprattutto ottimizzare i contenuti del contratto Enel estendendolo di fatto a tutte le aziende. Mentre l'atteggiamento dei rappresentanti dei lavoratori era, dunque, abbastanza compatto, lo stesso non si può dire per quanto riguarda le associazioni datoriali (Enel, Assoelettrica e Federelettrica). Nonostante anch'esse non fossero contrarie all'omogeneizzazione e a uno snellimento del corpo contrattuale, diversi erano gli obiettivi perseguiti da ciascuna: Enel, presa, come anticipato, dall'importante riorganizzazione interna che la stava vedendo protagonista in quel periodo, aveva come scopo quello di mantenere la propria posizione di forza e non perdere competitività, senza però incrinare i rapporti con i sindacati né rovinare il clima interno; Federelettrica, rappresentando le aziende municipalizzate, era interessata a portare a termine il processo di emancipazione da Enel avviato dieci anni prima ma, soprattutto, ad aggiudicarsi spazi di mercato lasciati liberi dalla societizzazione dell'ex monopolista e a semplificare il quadro contrattuale; Assoelettrica, infine, perseguiva, secondo la logica puramente privatistica e industriale che aveva sempre caratterizzato i suoi rappresentati a differenza di Enel e delle municipalizzate, lo scopo di alleggerire il contratto dei pesanti costi sia in termini economici che culturali che quest'ultimo, tradizionalmente, aveva comportato, evitando che procedure e prassi tipiche del mondo "pubblico" e del regime monopolista finissero per essere estese ad un mercato concorrenziale (⁹²). In tale contesto, è naturale che dovessero, presto o

⁹² PIRRO F., op. cit., p. 138-140.

tardi, venire al pettine alcuni nodi relativi non tanto all'impianto contrattuale, ma ai contenuti: in particolare, il dibattito ebbe ad oggetto orario di lavoro e flessibilità, automatismo delle indennità, interlocuzione sindacale, fondi pensionistici e, soprattutto, le materie oggetto di contrattazione collettiva aziendale⁽⁹³⁾. L'intesa, come detto, è stata trovata al termine di due anni e mezzo di intenso dibattito contraddistinti da diversi scioperi: la sigla del contratto è avvenuta il 24 luglio 2001 tra lo scontento dei sindacati per la mancata regolazione del diritto di sciopero (che avverrà solamente nel 2013) e le perplessità delle aziende sull'effettiva omogeneità del risultato. Da allora, in ogni caso, anche il settore elettrico ha un unico contratto collettivo nazionale di settore il cui impianto, nella sostanza, è rimasto immutato nel corso degli anni, sebbene l'evoluzione del mercato, della tecnologia e dei modelli organizzativi abbiano comportato, necessariamente, integrazioni e modifiche (specialmente a livello aziendale). Oggi, le imprese attive nella filiera elettrica operano in un mercato profondamente diverso da quello in cui sono nate, frutto della complessa stratificazione di provvedimenti normativi europei e nazionali descritti in precedenza. Un mercato che ha subito un'evoluzione non sempre lineare che ha determinato, in alcuni casi, veri e propri stravolgimenti della regolazione di settore, non sempre efficaci nel raggiungere gli obiettivi imposti dal quadro legislativo⁽⁹⁴⁾. A tal proposito, occorre evidenziare come, ad esempio, l'ipertrofia della legislazione succedutasi con riferimento al sistema di incentivi introdotto per promuovere la generazione da fonte rinnovabile abbia condotto ad una situazione di instabilità e incertezza del mercato: gli operatori che avevano investito su tali fonti, dopo aver goduto per anni dei benefici derivanti dalla forte incentivazione e dall'intervento pubblico, si trovano oggi a dover far fronte ad una consistente decurtazione e riduzione degli stessi intrapresa dal legislatore nell'ottica della c.d. *market parity*. Ciò rende non solo antieconomico qualunque investimento nel settore, ma mina la credibilità stessa del "sistema Paese" agli occhi degli imprenditori stranieri, disincentivati dalla sovrapposizione delle norme e dalla mancanza di coordinamento tra le stesse. Lo stesso vale per le previsioni adottate con riferimento agli oneri generali di sistema per i soggetti c.d. "energivori", ossia le aziende caratterizzate dal forte consumo di energia elettrica: anche in questo caso, i meccanismi di esonero inizialmente previsti per agevolare l'accesso all'energia da parte di tali soggetti sono stati progressivamente limitati nel rispetto dei principi di derivazione comunitaria intervenuti successivamente e volti a ridurre il peso degli incentivi sui consumatori-clienti finali di energia. Infine, una menzione particolare merita il mancato raggiungimento, almeno fino ad oggi, degli obiettivi previsti dalle

⁹³ CASALI C., *Un percorso a ostacoli per il contratto unico*, in *Rassegna Sindacale*, n. 16/200, p. 5.

⁹⁴ IACOVONE D., op. cit., pp. 70-72.

norme tese a favorire la liberalizzazione del mercato elettrico. Nonostante il processo di liberalizzazione sia stato completato, infatti, in Italia più della metà dei potenziali fruitori della possibilità di individuare liberamente il miglior fornitore all'interno del mercato libero è rimasta all'interno del mercato tutelato. Al di là delle logiche concorrenziali che oggi dominano anche il mercato elettrico, il principale elemento di discontinuità rispetto al passato è rappresentato dal dibattito generatosi intorno agli impatti della transizione energetica. Trattandosi di uno tra i settori maggiormente esposti e coinvolti nella sfida imposta dai cambiamenti climatici, infatti, occorre sottolineare come la contrattazione collettiva nel settore elettrico, specialmente negli ultimi anni, sia stata inevitabilmente influenzata dall'evoluzione del quadro normativo consolidatosi in materia di tutela ambientale a livello europeo e nazionale. L'importanza crescente assunta dai temi della *just transition* e della sostenibilità occupazionale nel dibattito sindacale hanno trovato progressivo riflesso nei contenuti del CCNL Elettrici. Una transizione che imprese e sindacati giudicano «particolarmente importante per garantire il perseguimento delle politiche di decarbonizzazione e lo sviluppo delle fonti rinnovabili, il mantenimento in esercizio di impianti flessibili ritenuti strategici, la messa fuori servizio di impianti non efficienti e la messa in conservazione degli impianti ritenuti rilevanti e lo sviluppo delle reti»⁹⁵ e che non può prescindere dalla costruzione di un dialogo assiduo e proficuo con le istituzioni, in particolar modo sui temi dell'innovazione, della sostenibilità e, più in generale, sulla visione strategica del settore elettrico. La profonda attenzione nei confronti dei temi suddetti è emersa chiaramente già con il rinnovo del 25 gennaio 2017, con cui le Parti, nel dichiarato intento di anticipare e prevenire i possibili risvolti negativi in termini occupazionali prodotti dalle trasformazioni in atto, si sono impegnate a definire un modello innovativo di gestione delle crisi e delle ristrutturazioni aziendali nel settore. «Le Parti – come recita il Protocollo di solidarietà occupazionale e politiche attive di settore del 25 gennaio 2017 – intendono responsabilmente svolgere un ruolo propositivo e di responsabilità che vada oltre le politiche passive e supporti quelle attive per dare risposte concrete alle imprese ed ai lavoratori del settore elettrico a fronte di situazioni di criticità». Nel solco della logica preventiva anzidetta si colloca l'attivazione di un Fondo di solidarietà di settore (alla cui costituzione contribuiscano sia i datori di lavoro che i dipendenti) finalizzato ad agevolare, in caso di crisi aziendali e conseguenti procedure di licenziamento collettivo, la formazione dei lavoratori interessati da processi di riconversione, riqualificazione e ristrutturazione. Previsioni, quest'ultime, che esplicitano l'intenzione degli attori

⁹⁵ Cfr. Allegati rinnovo CCNL Elettrici 25 gennaio 2017 «Avviso comune in tema di dialogo sociale a sostegno della competitività, sviluppo e occupazione del settore elettrico».

delle relazioni industriali di governare i processi di trasformazione industriale inossidabilmente legati alle sfide imposte ai modelli produttivi dal cambiamento climatico, con approccio condiviso e collaborativo che pone al centro la valorizzazione e la ricollocazione della persona. Tuttavia, è con l'ultimo rinnovo (9 ottobre 2019) che le parti hanno introdotto specifiche previsioni contrattuali finalizzate, da un lato, a recepire quanto stabilito dai documenti programmatici con riferimento alla strategia energetica nazionale; dall'altro, volte ad adeguare il sistema di relazioni industriali alle esigenze emergenti, valorizzando la partecipazione, il confronto e la consultazione, considerati strumenti indispensabili per la realizzazione congiunta di obiettivi imprenditoriali e istanze sociali. Come si legge nelle premesse all'art. 6 dedicato alle relazioni industriali obiettivo degli attori sindacali e delle aziende è quello di consolidare un sistema di relazioni e assetti contrattuali articolato sulla contrattazione, la condivisione e l'informazione preventiva/periodica, che consenta di perseguire, al contempo, condizioni di efficienza, competitività e qualità dei servizi in una logica di responsabilità sociale e sostenibilità, nell'ottica di favorire la ricerca di possibili convergenze sulle tematiche di interesse reciproco. Proprio in tale direzione si colloca la costituzione a livello nazionale di un Osservatorio di settore congiunto paritetico riconosciuto espressamente come sede privilegiata «per esaminare le tematiche della transizione energetica, i nuovi scenari derivanti dalla decarbonizzazione e per affrontare le politiche di contrasto ai cambiamenti climatici e di riduzione delle emissioni inquinanti, nonché per supportare l'impatto dell'innovazione tecnologica e della digitalizzazione nell'organizzazione del lavoro e nella nascita di nuovi servizi innovativi» (CCNL Elettrici 9 ottobre 2019, art. 6 comma 2bis) e all'interno del quale è stata istituita una sezione specificamente dedicata «alla trasformazione connessa alla transizione energetica, al processo di digitalizzazione e al programma di "Industria 4.0"» (CCNL Elettrici 9 ottobre 2019, art. 6 comma 3bis). Al suddetto Osservatorio, ai cui studi e analisi viene riconosciuto un ruolo propedeutico e preparatorio all'attività negoziale delle parti, sono inoltre demandate la verifica e la discussione circa le prospettive produttive settoriali, le evoluzioni tecnologiche, il rinnovamento ecosostenibile, le disposizioni legislative comunitarie e nazionali con impatto sul settore anche con riferimento alla sostenibilità ambientale e sociale. Affrontato questo breve *excursus* sulla storia della contrattazione collettiva nel settore oggetto del lavoro di ricerca, si possono meglio comprendere quelle che sono state (e sono tuttora) le peculiarità che ne contraddistinguono le relazioni industriali e che si sono sviluppate dalla nazionalizzazione ad oggi. Innanzitutto,

come rilevato anche da diversi studiosi che si sono occupati del tema (⁹⁶), le parti sociali hanno sempre dimostrato di avere un'enorme tenuta e grande capacità di adattamento, che ha permesso alle aziende operanti nel settore di far fronte ai radicali cambiamenti che hanno interessato la filiera elettrica negli ultimi cinquanta anni. Il passaggio dal monopolio alla liberalizzazione, ad esempio, che in altre realtà ha comportato conflitti e problematiche tuttora non risolti (si pensi alla storia recente di Alitalia e di Ferrovie dello Stato, in cui tale processo ha causato importanti contrazioni dell'organico e depauperamento professionale), è stato affrontato dagli attori coinvolti sempre con un approccio costruttivo, come occasione per lasciarsi alle spalle le storture e i difetti tipici delle strutture pubbliche, come leva per la competitività e con una particolare attenzione alla valorizzazione delle risorse umane e della loro professionalità. Anche in anni più recenti (2012-2016), come sarà illustrato con maggiore dettaglio nel corso del capitolo, sindacati e aziende hanno saputo superare la crisi che ha colpito tutto il settore (e che ha causato la chiusura di diversi siti produttivi per l'eccessiva potenza installata a livello nazionale) senza ricorrere a licenziamenti collettivi, ma sempre cercando soluzioni intermedie che potessero garantire allo stesso tempo stabilità e competitività. Se è vero che, senza dubbio, tale atteggiamento è comune a tutti i settori c.d. "*capital intensive*" (⁹⁷) (caratterizzati dall'elevata "*ability to pay*" delle aziende in essi operanti), è anche vero che le organizzazioni sindacali, pur presentando alcuni caratteri propri della cultura sindacale italiana (come, per esempio, contrasti legati all'ideologia o al diverso orientamento politico), hanno dimostrato specialmente nei momenti di crisi di essere in grado di convergere sui principali orientamenti contrattuali, con il fine comune di salvaguardare il patrimonio professionale aziendale. Le relazioni industriali nel settore elettrico possono essere definite, dunque, come relazioni "di alto profilo", in cui tutte le tematiche economiche, organizzative e normative vengono discusse tra le Parti sociali, con reciproco rispetto e con l'obiettivo di mantenere, nella sostanza, il giusto equilibrio tra interessi aziendali e aspettative dei dipendenti che non sono valutati in logica oppositiva, ma convergente. Quest'ultimo aspetto risulta ulteriormente corroborato dalle innumerevoli procedure di informazione e consultazione preventiva dei rappresentanti dei lavoratori introdotte a livello contrattuale, seppur non espressamente previste dalla legge, anche con riguardo alla

⁹⁶ ACCORNERO A. e TREU T., *Introduzione*, in ACCORNERO A. e TREU T., *La grande trasformazione nel settore elettrico. Le relazioni industriali in Enel e nelle aziende locali (1987-2007)*, Franco Angeli, Milano, 2009, pp. 7-21.

⁹⁷ Con l'espressione "*capital intensive*" si fa riferimento a tutte quelle imprese in cui, per lo svolgimento del processo produttivo, si utilizzano per la maggior parte immobilizzazioni di capitale e nelle quali il ruolo e l'importanza della manodopera risulta secondario.

tutela ambientale. Esempio, a tal proposito, è quanto stabilito dal CCNL Elettrici vigente, oltre che con riferimento al precedentemente citato Osservatorio congiunto paritetico, in materia di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Nel tentativo di coniugare il rispetto dell'ambiente con le esigenze di sviluppo delle attività produttive, infatti, l'art. 11 comma 11 dispone che «i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, fermi restando le attribuzioni della legge e il numero complessivo previsto, svolgono il loro ruolo anche in materia ambientale (RLSA), collaborando, nell'ambito delle loro prerogative, al raggiungimento degli obiettivi di tutela della salute e dell'ambiente». La norma stabilisce inoltre che gli stessi siano destinatari di apposite iniziative formative e informative, così da disporre degli elementi conoscitivi necessari ad una corretta comprensione delle strategie aziendali in materia ambientale, dei programmi di miglioramento e delle iniziative di valutazione e gestione degli aspetti di salute, sicurezza e ambiente. Trova riconoscimento a livello contrattuale, in definitiva, la valorizzazione del dialogo, del confronto e della partecipazione come strumento necessario «ai fini della gestione preventiva e sistemica dei fattori di rischio, del costante miglioramento dei livelli di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, dello sviluppo di una coerente strategia ambientale» e, in senso lato, dell'accrescimento del benessere dei lavoratori (art. 11, comma 2, CCNL Elettrici). Peraltro, oltre che attraverso organismi stabili ed espressamente regolamentati come gli osservatori paritetici o le commissioni bilaterali, il dialogo continuo tra datore e sindacato viene assicurato da prassi consolidate di cui il *management* si fa portatore, con continuità, coerenza e a tutti i livelli, dal centro al singolo sito produttivo: tradizionalmente, infatti, le vicende aziendali, le prospettive di sviluppo, le principali sfide e i cambiamenti che attendono la produzione e l'organizzazione vengono comunicati periodicamente alle organizzazioni sindacali e direttamente ai lavoratori, così che essi possano averne consapevolezza e, eventualmente, apportare integrazioni o modifiche in sede di trattativa. Nonostante le prassi informative suddette, non è corretto parlare di relazioni "partecipative": le prerogative solitamente attribuite al *management* in materia imprenditoriale, quali l'indirizzo e la strategia aziendale, infatti, non sono discusse né tantomeno oggetto di procedure di co-decisione con le organizzazioni sindacali. Va sottolineato, tuttavia, come al fine di promuovere la logica partecipativa e collaborativa descritta nelle premesse alla già citata disciplina del sistema di relazioni industriali, con l'ultimo rinnovo contrattuale le parti firmatarie abbiano in parte formalizzato le prassi informative fin qui descritte, attribuendo esplicitamente alle organizzazioni sindacali la facoltà di richiedere, a valle dell'approvazione del bilancio consuntivo dell'anno, informazioni relative non solo ai risultati economici conseguiti, alle linee guida delle strategie e dei relativi piani di investimento e alle iniziative di matrice organizzativa che possano incidere sui

livelli occupazionali, ma anche alle questioni ambientali di rilevanza societaria, al bilancio ambientale e ai piani di formazione e sviluppo del personale. Trova concretizzazione, dunque, il nuovo atteggiamento dei sindacati nei confronti delle tematiche della sostenibilità ambientale: esse non sono da considerarsi come residuali o secondarie rispetto ai fattori economici, strategici e occupazionali, ma vengono elevate, al pari di quest'ultimi, a oggetto di specifiche procedure informative e consultive dei rappresentanti dei lavoratori. Le parti, in definitiva, nel perseguimento di quella consapevolezza e conoscenza del lavoratore che, come sostiene la letteratura ⁽⁹⁸⁾, è funzionale a restituire al lavoro la sua dimensione e funzione originaria di umanizzazione ed arricchimento dell'individuo, inseriscono la questione ambientale tra i contenuti imprescindibili dell'obbligo informativo a carico dell'impresa.

Nonostante il tasso di sindacalizzazione sia piuttosto elevato (assestandosi storicamente intorno al 70%), l'altra caratteristica che contraddistingue le relazioni industriali nel settore elettrico è la bassissima conflittualità, legata essenzialmente a due ordini di ragioni: non solo per le retribuzioni generalmente più alte della media e le condizioni di lavoro tradizionalmente migliori rispetto ad altri settori, ma anche (e soprattutto) per la fortissima identità e cultura professionale dei dipendenti ⁽⁹⁹⁾. Quest'ultimi, infatti, oltre a essere generalmente dotati di elevata qualità tecnica (che li ha resi facilmente adattabili alle evoluzioni societarie e agli sviluppi tecnologici e del mercato), hanno anche grande coscienza e orgoglio del proprio ruolo sociale, dal quale inevitabilmente derivano importanti responsabilità. Anche per questo motivo lo sciopero, nel settore elettrico, è stato regolato dalle Parti sociali in modo da potervi ricorrere solo al termine di un lungo dialogo e confronto tra le stesse (anche in sede istituzionale, con la previsione di un tavolo di discussione davanti al Prefetto). Quest'ultima previsione, insieme alla predetta elevata coscienza dei dipendenti, ha fatto sì che tale strumento sia stato utilizzato davvero in via residuale, come strumento di *extrema ratio*, privilegiando sempre le soluzioni scaturite dal dialogo.

Resta da chiedersi, dunque, a fronte di quanto fin qui illustrato, se le caratteristiche delle relazioni industriali nel settore elettrico, che hanno consentito interazioni proficue e durature per tutta la storia del settore gli consentiranno di affrontare i cambiamenti che, ancora una volta, investiranno nei prossimi anni il mondo dell'energia e se, le peculiarità delle stesse possano costituire un fattore abilitante e non ostativo i nuovi modelli gestionali e produttivi che i paradigmi della transizione

⁹⁸ Cfr. par. 2.2.5

⁹⁹ BODEGA D., *I caratteri della cultura di Enel*, in MAZZOLENI M. e MENEGUZZO M. (a cura di), *L'impresa Enel. Sistemi di gestione e logiche manageriali per una public utility del futuro*, Il Sole 24 Ore, Milano, pp. 35-66.

energetica porranno alle realtà operanti in un settore che coinvolge circa cinquantamila addetti e in cui i costi della contrattazione, già da alcuni anni, hanno spinto diverse aziende anche di medio-grandi dimensioni ad abbandonare il contratto collettivo di riferimento per adottarne altri (come, ad esempio, quello Metalmeccanico o del Commercio per motivi di convenienza economica).

Infine, il modello descritto può essere esportato e adattato anche ad altri settori che si trovano, pur con le dovute differenze legate alla tipologia di attività, a fronteggiare le sfide imposte dai cambiamenti climatici e, più in generale, dalle trasformazioni dell'*Industry 4.0*?

2. Edison S.p.A. e la transizione energetica

Prima di affrontare la trattazione degli accordi collettivi aziendali e al fine di poter meglio inquadrare e comprendere i contenuti che verranno trattati nei paragrafi successivi è necessario introdurre e descrivere il contesto in cui, come anticipato, si è svolta la ricerca: la direzione *Human Resources & Organization* di Edison S.p.A.

Edison S.p.A. è la più antica società energetica europea. Nata nel 1884 come “Società Generale Italiana di Elettricità, sistema Edison” su iniziativa del “Comitato per le applicazioni dell’elettricità – Sistema Edison – in Italia” e soprattutto del suo principale rappresentante, Giuseppe Colombo (¹⁰⁰), costituì, nel Secondo dopoguerra, uno dei maggiori gruppi elettrici a livello europeo. Proprio in tale periodo iniziò a diversificare i campi di interesse investendo e rafforzandosi anche in altri settori, principalmente in quello chimico. Fu proprio tale scelta che consentì alla Società, a seguito della nazionalizzazione del 1962 e del conferimento ad Enel del monopolio della produzione di energia, di conservare la proprietà degli impianti produttivi adiacenti gli stabilimenti chimici e qualificarsi come autoproduttore (esclusi, come evidenziato in precedenza, dall’art. 4 comma 6 L. 1643/1962, dal processo di nazionalizzazione (¹⁰¹)). Nel 1969, dalla fusione con il gruppo Montecatini, nacque la Montedison, che divenne il primo operatore privato del settore chimico italiano. Ad inizio anni Novanta, grazie al Piano energetico nazionale, alla scelta pionieristica di investire sugli impianti termoelettrici a ciclo

¹⁰⁰ RIGHI S., *La città illuminata: l'intuizione di Giuseppe Colombo, la Edison e l'elettrificazione dell'Italia*, Rizzoli, Milano, 2014, p. 70ss.; TONINELLI P.A., *La Edison. Contabilità e bilanci di una grande impresa elettrica (1884 – 1916)*, Il Mulino, Bologna, 1990, p. 85-90.

¹⁰¹ Cfr. cap. 1, par. 1.2, pag. 18.

combinato (incentivati dal Comitato Interministeriale Prezzi n. 6/1992)⁽¹⁰²⁾ e alla successiva liberalizzazione del settore, Edison (tale fu il nome dato alla Società che incorporava gli impianti di produzione di energia del gruppo Montedison) ebbe un periodo di grande sviluppo. Dopo essere stata oggetto di diversi passaggi societari (a inizio anni 2000 venne infatti acquisita dal gruppo Italoenergia e, qualche anno dopo, da Transalpina Energia S.r.l.) attualmente rientra nel Gruppo francese EDF (Electricité de France SA) e rappresenta uno dei principali operatori del settore elettrico in Italia e, fino alla decisione di cedere gli asset *oil&gas*, il secondo operatore italiano nel settore idrocarburi. Come la maggior parte delle realtà aziendali del settore energetico e, in particolar modo, come tutte le principali *utilities* operanti nel settore, anche Edison S.p.A. è ormai un *player* attivo nella filiera dell'energia a trecentosessanta gradi, non limitandosi più ad operare nell'ambito della generazione elettrica (che rimane, senza dubbio, il *core business* della Società) ma avendo, nel corso degli anni, ampliato e diversificato il proprio portafogli investendo anche nell'esplorazione e produzione di idrocarburi, nel mercato e nel trasporto del gas, nella vendita di contratti luce e gas ai piccoli consumatori e alle imprese e, specialmente negli ultimi anni, nell'efficienza energetica. La piccola realtà milanese nata su proposta di Giuseppe Colombo e partita da una piccola Centrale elettrica vicino al Teatro alla Scala, oggi è presente su tutto il territorio italiano e consta di più di cinquemila dipendenti.

Come anticipato, il complesso di fenomeni e di cambiamenti inossidabilmente legati e ascrivibili alla transizione energetica ha profondamente investito anche una realtà come quella fin qui descritta. L'azienda, infatti, non solo è interessata, al pari di tutti i *competitors*, da una vera e propria rivoluzione che, come analizzato nel primo capitolo, costringerà le realtà energetiche ad adeguare i propri modelli produttivi e organizzativi, storicamente contraddistinti da un certo immobilismo e scarsa versatilità, ai nuovi dinamici paradigmi dettati dalle norme introdotte a livello europeo e italiano e alle conseguenze intrinsecamente riconducibili alla crescente importanza delle tecnologie, alla rilevanza delle *soft-skills* e all'emergere di nuove professionalità, ma si candida ad avere un ruolo proattivo in tale trasformazione. Per ciò che concerne la produzione, il piano strategico adottato dalla Società si pone infatti perfettamente in linea con i tre pilastri che, come descritto in precedenza, sostengono la transizione energetica e oggetto dei più recenti interventi normativi nazionali e non: sviluppo delle fonti rinnovabili, riduzione delle emissioni di gas effetto serra e potenziamento dell'efficienza

¹⁰² Il provvedimento n° 6/1992 emesso dal Comitato Interministeriale Prezzi e finalizzato all'incentivazione della produzione di energia sostenibile equiparava gli impianti alimentati da fonti rinnovabili a quelli di cogenerazione, intesa come produzione combinata di energia elettrica e calore.

energetica. Con riferimento al primo pilastro, l'impegno di Edison è dimostrato dall'importante piano di investimenti previsto per il triennio 2019-2021 (pari a oltre due miliardi di euro) e finalizzato al raggiungimento, in linea con quanto stabilito dal PNIEC, della soglia minima del 40% di energia prodotta in modo sostenibile entro il 2030. Tale obiettivo si è già tradotto, ad oggi, nella scelta di puntare sull'eolico (con investimenti che hanno portato la Società a rivestire il ruolo di secondo operatore nel mercato italiano con oltre 700 MW di capacità installata) e ad adottare un ambizioso piano di sviluppo in ambito fotovoltaico che consenta di traguardare entro il 2030 i 3000 MW di capacità installata. In secondo luogo, la riduzione dei gas a effetto serra viene perseguita, oltre che con gli interventi suddetti, attraverso l'efficientamento del proprio parco termoelettrico con il *revamping* della Centrale di Marghera Levante (VE) e la costruzione di una nuova Centrale a ciclo combinato a gas a Presenzano (CE) che, quando verranno terminate, grazie all'innovativa e pionieristica tecnologia adottata (¹⁰³), saranno le Centrali termoelettriche più efficienti di Europa, con un abbattimento delle emissioni di CO₂ del 70% e, allo stesso tempo, la flessibilità necessaria a bilanciare l'intermittenza delle fonti rinnovabili. A ciò si deve aggiungere l'abbandono del settore degli idrocarburi e delle fonti fossili con la vendita dei propri *asset* italiani ed europei alla società greca Energean che, allo stato attuale, si presume avverrà nel corso del 2021 e la costruzione del primo deposito costiero di GNL in Italia per il rifornimento di mezzi pesanti e navi da crociera: il Gas Naturale Liquefatto, ottenuto attraverso il raffreddamento del gas e la sua separazione dall'acqua e da altre sostanze, è infatti un combustibile che può essere utilizzato per il trasporto pesante e che garantisce una riduzione delle emissioni di CO₂ fino al 20% e del NO_x fino al 60%. Infine, specialmente negli ultimi anni, ha assunto un ruolo di primo piano nella strategia industriale della Società anche il terzo pilastro della transizione energetica: l'efficientamento energetico e la ricerca di soluzioni innovative volte a ridurre il dispendio di energia e ad agevolarne un consumo intelligente. A tal proposito, si possono citare, da un lato, le numerose acquisizioni di Società che operano nel campo dell'efficienza energetica con riferimento a condomini, edifici della pubblica amministrazione e grandi imprese; dall'altro, gli importanti finanziamenti di progetti di ricerca in materia di *smart-home*, ottimizzazione dei consumi dei clienti e colonnine di ricarica per i veicoli elettrici. Si può facilmente intuire, dunque, come la nuova direzione strategica intrapresa da Edison S.p.A. non possa non aver riverberato i propri effetti anche a livello organizzativo e produttivo, snaturando i modelli di gestione tradizionalmente

¹⁰³ Le turbine a gas di ultima generazione "classe H" nate dalla *partnership* con Ansaldo, consentono, a fronte di un rendimento medio del, di raggiungere livelli del 63%.

adottati in modo da renderli compatibili e adeguati alle nuove esigenze. La scelta di chiudere alcuni impianti di produzione durante la crisi che ha colpito le aziende del settore elettrico nel 2012, ad esempio, ha generato la necessità di ricollocare (in molti casi attraverso un processo di riqualificazione) oltre un centinaio di dipendenti. Alla maggiore flessibilità e capacità di adattamento richiesta agli impianti di generazione di energia dal mercato elettrico ha fatto seguito quella delle figure impiegate nell'esercizio delle Centrali ormai contraddistinte da organici sempre più snelli e in cui le figure professionali devono poter essere intercambiabili. Alla volontà di produrre energia sempre più sostenibile e da fonti rinnovabili ha fatto da contraltare la necessità di inserire professionisti dotati delle competenze adatte e di gestire la riqualificazione o la cessione collettiva di coloro che erano impiegati nelle aree aziendali dedicate alla produzione di fonti fossili. All'acquisizione di realtà impiegate nel campo dell'efficienza energetica la conseguente integrazione di aziende con contratti collettivi e modelli gestionali completamente diversi da quelli storicamente applicati. Come verrà ampiamente dato conto nel corso della trattazione, in tutte le situazioni sopra elencate e, più in generale, ogni qual volta vengano adottate scelte strategiche da parte della Società che impattano sull'organizzazione del lavoro e, in ultima analisi, sui lavoratori, il sindacato, sebbene non sia interpellato direttamente nella fase decisionale (che rimane ancora oggi di competenza esclusiva del *management*) è coinvolto proattivamente e con facoltà di fornire il proprio significativo apporto per quanto concerne le ricadute gestionali, attraverso un dialogo continuo con l'azienda che non si limita alla mera informazione, ma alla possibilità di delineare e tratteggiare il modello organizzativo che maggiormente combina le esigenze produttive con quelle della persona, affinché gli orientamenti strategici possano essere concordati e condivisi dal maggior numero di dipendenti, anche qualora non vi sia un obbligo derivante dalla legge o dalla contrattazione collettiva nazionale. Una partecipazione alla vita dell'impresa, dunque, che se è vero che correttamente non può essere definita strategica-diretta, è senza dubbio incisiva, integrativa, costante ed elemento imprescindibile per l'adozione di qualunque cambiamento.

3. La contrattazione collettiva in Edison S.p.A.: ruolo e approccio

Non è possibile comprendere la funzione che le relazioni industriali possono rivestire (e, in parte, stanno già rivestendo) nella partita della transizione energetica e nei cambiamenti ad essa legati, senza prima soffermarsi sull'approccio storicamente adottato da una realtà come Edison S.p.A. nei confronti della contrattazione collettiva e quale sia stato, fino ad oggi, il ruolo giocato dalla stessa nelle numerose sfide che la Società ha già dovuto fronteggiare.

A tal proposito, senza dubbio, trovano corrispondenza molte delle considerazioni già trattate con riferimento alle caratteristiche delle relazioni industriali nel settore elettrico (¹⁰⁴), seppur inevitabilmente riadattate alle dimensioni ed alla storia dell'azienda presa in esame e in cui è avvenuto questo studio. Sebbene, infatti, ogni trattativa sia fisiologicamente pervasa da particolarità ed elementi unici, legati a fattori esogeni quali il contesto in cui le parti si sono trovate a dover discutere, lo stato di salute della Società in quel dato momento, le individualità presenti al tavolo, la storia sindacale dello stabilimento, impianto produttivo o, più in generale, della zona geografica dove l'incontro ha avuto luogo, vi sono due tratti distintivi che hanno sempre accompagnato il dialogo tra azienda e sindacati e che costituiscono il vero e proprio substrato delle relazioni industriali in Edison S.p.A., le fondamenta imprescindibili su cui si è costruito ogni accordo. In primo luogo, la consapevolezza di entrambi gli attori seduti al tavolo di appartenere a un settore che, a differenza di altri maggiormente rispondenti alle logiche della concorrenza e del mercato, fornisce un servizio pubblico e fondamentale e in cui il conflitto rischia di produrre disagi che si ripercuoterebbero non solo e non tanto sull'azienda, ma soprattutto sull'intera collettività. Nonostante la liberalizzazione del mercato elettrico e la conseguente privatizzazione di tutte le aziende in esso operanti, infatti, la convinzione che, prima di qualunque altro interesse, debba essere salvaguardato il regolare funzionamento degli impianti di generazione è rimasto un principio fermo e quasi inviolato in oltre sessant'anni di trattative sindacali. Non solo, è stato proprio per questo motivo che, nel corso degli anni, si è arrivati a una regolazione puntuale, dettagliata e concordata tra tutti i soggetti interessati sia dei passaggi necessari tra la proclamazione dello sciopero e la sua effettiva esecuzione (e che, ad esempio, prevedono il coinvolgimento dell'attore pubblico e di terzi chiamati ad una valutazione delle motivazioni alla base dello stesso, da un lato; delle tempistiche e dei modi con cui esso può essere esercitato, dall'altro), sia di diversi istituti la cui applicazione è tradizionalmente lasciata alla discrezionalità del datore di lavoro (in via esemplificativa trasferimenti collettivi, reperibilità, ecc.). In secondo luogo, altra caratteristica storicamente riscontrabile nell'approccio alle relazioni industriali di Edison S.p.A. è la ricerca costante di soluzioni organizzative socialmente accettabili, non solo in parte legata a quanto già descritto con riferimento alle particolarità del servizio offerto, ma anche alla innegabile disponibilità delle risorse necessarie per poter accompagnare e aiutare le persone: ciò è dimostrato dal fatto che, anche durante le fasi di crisi, il ricorso a misure drastiche quali licenziamenti collettivi, riorganizzazioni unilaterali senza attenzione alle esigenze individuali dei dipendenti coinvolti o senza incentivi non è quasi mai

¹⁰⁴ Cfr. Cap. 1, Par. 2., p. 17.

avvenuto. Una tipologia dialettica, quella fin qui descritta, che fundamentalmente non ha subito evoluzioni nel corso del tempo trovando sempre una certa continuità, nonostante la descritta evoluzione dell'azienda e l'ingresso in *business* come quello del *retail* caratterizzati da logiche che, a differenza della generazione elettrica, esulano dal servizio pubblico per allinearsi a dinamiche prettamente concorrenziali. A tal proposito, infatti, come tutte le più grandi realtà del settore, anche quando la Società ha iniziato a occuparsi di vendita di energia, *l'imprinting* sopra descritto, in parte complice la scarsa mobilità delle tariffe e le ridotte possibilità di modificare il prezzo di vendita di un prodotto, come l'elettricità, che poco si presta alla customizzazione e ad una concorrenza accesa, è rimasto intatto.

Quanto fin qui esposto con riferimento all'approccio datoriale nell'affrontare attraverso la contrattazione collettiva le diverse sfide a cui l'azienda è stata sottoposta nel corso della sua storia non può non essere integrato con un'analisi del contributo che anche i sindacati hanno indubbiamente fornito nel corso degli anni e dell'approccio che contraddistingue i rappresentanti dei lavoratori. Tradizionalmente, infatti, il sindacato ha avuto sempre un ruolo molto importante nel settore grazie alla forte rappresentatività riconosciutagli non solo dalle aziende, ma dall'elevato numero di iscritti che, specialmente in passato, ne costituivano la solida base. Anche le organizzazioni sindacali e, in generale, i lavoratori sono sempre stati mossi, al pari dell'azienda, dalla consapevolezza che qualunque conflitto avrebbe riverberato i suoi effetti sull'intera collettività e, di conseguenza, hanno sempre affrontato le trattative privilegiando il dialogo e le soluzioni condivise: una coscienza della delicatezza del *business* e del prodotto che, quindi, costituisce una sorta di *file rouge* che unisce indistintamente DNA aziendale e sindacale. Si potrebbe parlare, a tal riguardo di un approccio "valoriale" alle relazioni industriali messo in campo da tutti i soggetti coinvolti e che, seppur con alcuni inevitabili adattamenti, trova origine sia nelle radici di Edison S.p.A. (che, come descritto in precedenza, nasce da una realtà come Montedison in cui, sebbene operante nel diverso settore della chimica, il ruolo della contrattazione collettiva è sempre stato quello di ricercare soluzioni condivise e condivisibili in un *business* caratterizzato dall'elevatissima ciclicità) sia nelle caratteristiche storicamente riconosciute alla contrattazione di settore.

Ma se è vero che quelli fin qui descritti sono stati i tratti distintivi delle relazioni industriali in Edison S.p.A. durante tutti questi anni, è possibile immaginare che, di fronte ai significativi cambiamenti e alle sfide totalmente nuove che la transizione energetica pone al settore, tale approccio e tali caratteristiche trovino ancora terreno fertile e ne sia possibile la trasposizione nonostante l'evoluzione subita negli anni sia dalle aziende che dalle organizzazioni sindacali? Da un lato, infatti, le prime sono messe di fronte alla necessità di cambiare passo e, in alcuni casi, rivedere i

propri modelli produttivi (con tutto quello che ciò comporta sull'organizzazione del lavoro); dall'altro, è innegabile che anche le organizzazioni sindacali di settore siano state in parte interessate dalla crisi che, in generale, ha colpito la rappresentanza e che sono state approfonditamente analizzate nei capitoli precedenti¹⁰⁵. In altre parole, le relazioni industriali, relativamente alle quali, come ampiamente descritto nell'analisi della letteratura, sono in corso da anni ragionamenti dottrinali che ne mettono in discussione l'utilità e l'attualità in un contesto *disruptive* come quello prodotto dalla quarta rivoluzione industriale, conserveranno il ruolo consolidato nel corso del tempo di strumento più adatto con cui affrontare i momenti di rottura con il passato, di fattore in grado di abilitare i nuovi paradigmi del lavoro e, più specificatamente, del settore energetico o si trovano ad un punto di non ritorno in cui sono necessari profondi cambiamenti per adeguarsi a sfide totalmente nuove? Eventualmente, si tratta di un modello replicabile?

4. La contrattazione aziendale e la transizione energetica

Nei paragrafi che seguono verranno analizzati alcuni degli accordi aziendali raggiunti durante gli ultimi anni, che testimoniano in modo significativo come difronte alla necessità di adeguare l'organizzazione del lavoro ai nuovi modelli produttivi determinati dalle evoluzioni del business e del mercato rendendola più snella, dinamica e flessibile, l'approccio di azienda e organizzazioni sindacali, tanto a livello territoriale che nazionale, sia rimasto ancorato al substrato che lo ha sempre contraddistinto. Attraverso la narrazione della genesi, il racconto delle circostanze e del contesto che li hanno determinati, la descrizione dei contenuti e la verifica dei risultati prodotti da ciascuna intesa, infatti, sarà possibile individuare, oltre che i pregi dell'approccio "valoriale" alle relazioni industriali descritto nel paragrafo precedente, anche e soprattutto il *framework* teorico che li contraddistingue e li accomuna: la scelta di modellare e accompagnare le strategie definite a livello azienda con le organizzazioni sindacali finalizzata non solo al coinvolgimento attivo dei rappresentanti dei lavoratori nell'attuazione di cambiamenti organizzativi o nell'implementazione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro, ma anche ad agevolare la gestione dei risvolti pratici e garantire l'esigibilità dell'accordo.

4.1. Gli anni della crisi: la contrattazione aziendale e il ricollocamento

¹⁰⁵ Cfr. Cap. II, Par. 1., p. 26ss.

Fra gli accordi che in modo maggiormente significativo testimoniano come l'approccio alle relazioni industriali adottato da Edison S.p.A. e le caratteristiche della contrattazione collettiva descritte nei paragrafi precedenti siano state, fino a oggi, in grado di rispondere a qualunque sfida posta da fattori esogeni quali l'evoluzione del mercato, lo sviluppo di nuove tecnologie e, in generale, la necessità di adeguare i modelli organizzativi ai nuovi modelli produttivi ottenendo risultati ed effetti positivi proprio grazie alla scelta aziendale di coinvolgere il sindacato nella progettazione della fase esecutiva delle decisioni strategiche, vi è senza dubbio l'Accordo 30 ottobre 2012. Tuttavia, per comprenderne la portata, è necessario analizzarne la genesi e il contesto da cui è stato originato. A tal proposito, occorre considerare che nei primi anni Novanta, la liberalizzazione del settore e la conseguente preoccupazione circa la possibilità che l'assenza di un operatore unico potesse mettere a repentaglio la capacità del sistema di soddisfare il fabbisogno nazionale di elettricità, avevano indotto il legislatore a favorire la produzione di energia elettrica prevenendo e compensando l'eventuale carenza di potenza installata aprendo il mercato agli operatori privati, attraverso l'introduzione di ingenti incentivi per le aziende che avessero costruito impianti di generazione termoelettrica dotati delle più moderne tecnologie (i c.d. CCGT, "impianti a ciclo combinato a gas"). Edison S.p.A. fu una delle prime società che, come successivamente avvenne per molti altri operatori del settore, usufruì dei suddetti benefici attraverso la costruzione di numerose centrali in grado di soddisfare i requisiti previsti dalla normativa c.d. "CIP-6" (Comitato Interministeriale Prezzi – 6) che equiparava in tutto e per tutto l'energia prodotta dalle fonti rinnovabili a quella prodotta attraverso la combustione del gas naturale. La normativa, in particolare, era caratterizzata dalla stabilizzazione del prezzo a cui veniva pagata l'energia prodotta, a prescindere da quello fissato dal mercato: ciò comportava, per le aziende in grado di rispettare i requisiti tecnologici e ambientali necessari per rientrare nell'ambito di applicazione di tale norma, che fosse sufficiente garantire la disponibilità degli impianti a produrre un determinato carico di energia per essere retribuite dal sistema. Gli impianti di produzione, in sostanza, una volta avviati e tarati sulla produzione di una determinata quantità di energia, non venivano più fermati, se non per i brevi e concentrati periodi necessari alle manutenzioni ordinarie. Dal punto di vista organizzativo, le modalità produttive fin qui descritte si riflettevano nella previsione di organici molto rigidi, numerosi e in cui il personale addetto all'esercizio doveva tendenzialmente assicurare solo che l'impianto funzionasse in modo stabile, senza causare disservizi che avrebbero potuto comportare delle perdite economiche e senza che fosse richiesta una particolare flessibilità nell'esecuzione della prestazione lavorativa. Con il passare degli anni, tuttavia, il mercato dell'energia cambiò radicalmente: la sovrabbondanza

di capacità installata a seguito della costruzione di numerosi impianti durante tutto il decennio precedente fece sì, infatti, che a partire dai primi anni 2000 quanto descritto in precedenza e che aveva caratterizzato l'epoca del CIP-6, venisse progressivamente abbandonato a favore di meccanismi di funzionamento nettamente più concorrenziali che tutt'oggi ne regolano le logiche. In tale sistema, in estrema sintesi, le società di generazione offrono, sulla base di puntuali e attente analisi della domanda di energia dei giorni precedenti, un quantitativo di elettricità sul mercato a un determinato prezzo che, incrociato con la domanda di energia richiesta dal gestore della rete, ne comporta, come in un'asta, l'aggiudicazione al miglior offerente. L'offerta, naturalmente, è tanto più competitiva quanto più gli impianti sono efficienti e producono energia a un prezzo più basso. Tale evoluzione comportò, in modo progressivo ma costante, che gli impianti CIP-6 fossero chiamati a funzionare sempre più raramente: a causa dell'obsolescenza della tecnologia di cui erano dotati, della minore efficienza che potevano garantire e degli elevati costi sia di manutenzione che del personale, infatti, la loro offerta finiva per essere troppo costosa e, conseguentemente, difficilmente appetibile per consentirgli di aggiudicarsi la domanda. Fu proprio per le ragioni suddette che nel 2012 il Governo, quando ormai il graduale aumento dei *player* nel settore, il ruolo sempre più incisivo della generazione rinnovabile (che, peraltro, non potendo essere programmata essendo irrimediabilmente legata alle condizioni atmosferiche, ha priorità di dispacciamento rispetto alla generazione termoelettrica) e, in generale, gli effetti che la crisi economica mondiale del 2008 aveva prodotto sui consumi energetici nazionali avevano determinato l'esigenza di far fronte alla sovracapacità produttiva del Paese (fig. 2), propose agli operatori del settore l'uscita anticipata del CIP-6 risolvendo prima della scadenza pattuita i contratti stipulati all'epoca della costruzione delle centrali dietro il pagamento di ingenti somme di denaro.

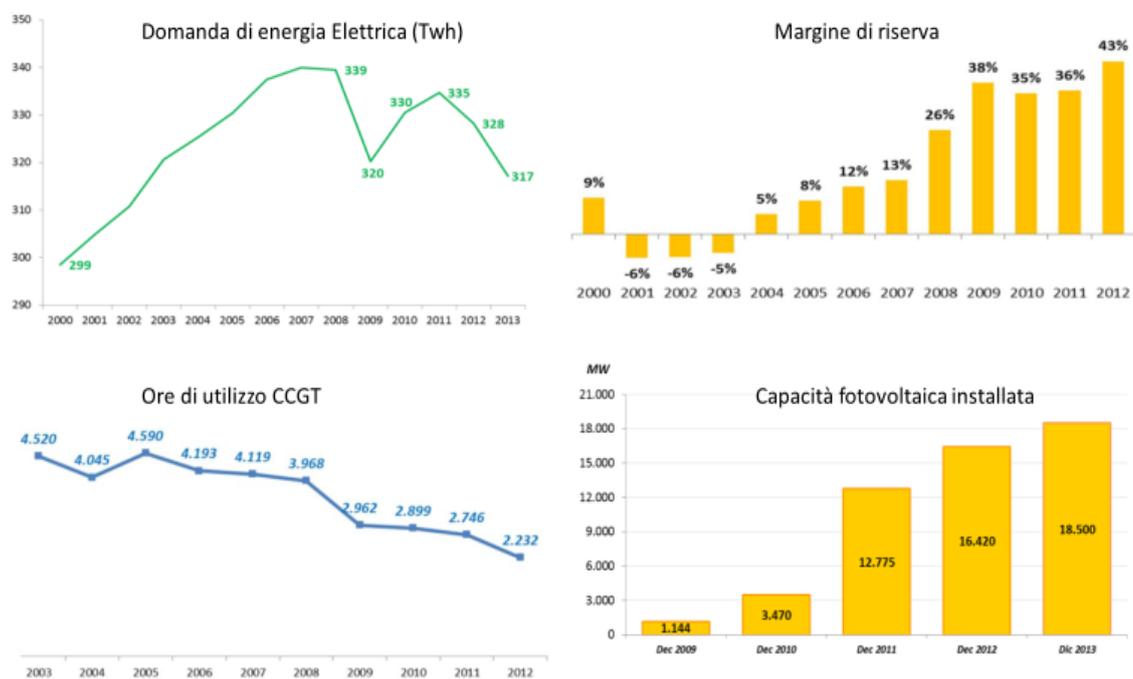


Fig. 2. Crisi della domanda accompagnata dal cambiamento del mix produttivo

Tale decisione, comportando definitivamente l'antieconomicità del mantenimento in funzione di centrali ormai caratterizzate da una tecnologia obsoleta, incapaci di stare sul mercato così come si era evoluto e il cui eventuale *revamping* sarebbe stato poco conveniente, costrinse moltissime aziende impegnate nel *business* dell'elettricità a prendere una drammatica decisione: gli impianti che erano stati costruiti per poter usufruire degli incentivi economici del CIP-6 dovevano essere messi in stato di conservazione⁽¹⁰⁶⁾ se non, addirittura, spenti definitivamente. Per la prima volta, dunque, il settore elettrico, rimasto fino a quel momento quasi del tutto avulso dai periodi di depressione economica, si trovò a dover affrontare gli effetti di una crisi senza precedenti in assenza, peraltro, della necessaria e consolidata esperienza alle spalle. La storia, la ricchezza e le caratteristiche del mercato in cui le aziende, per anni, si erano trovate ad operare, infatti, fecero sì che gli eventi sopra descritti si innestassero in uno scenario in cui gli attori delle relazioni industriali avevano dovuto gestire solamente in rarissime occasioni la chiusura di impianti produttivi e le relative conseguenze sul personale addetto all'esercizio e alla manutenzione degli stessi e sempre, peraltro, ricorrendo a strumenti finalizzati ad agevolare l'uscita dei lavoratori in esubero. Le prassi

¹⁰⁶ Si definisce "stato di conservazione" la condizione in cui la Centrale Termoelettrica, attraverso l'utilizzo dell'azoto liquido, viene

prevalenti in tali circostanze erano state, ad esempio, il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria come ammortizzatore prodromico all'uscita dei dipendenti o ingenti incentivazioni economiche per accompagnare la messa in mobilità del personale in esubero. In sintesi, si trattava di una realtà caratterizzata per la sostanziale assenza di politiche attive e di percorsi di riqualificazione dei lavoratori. E tale fu, anche in tale circostanza, l'approccio adottato da molti dei principali *player* industriali, che affrontarono il problema occupazionale in modo tradizionale: diverse furono le società colpite dalla crisi che, di fronte all'importante ridimensionamento del settore della *power generation* utilizzarono le possibilità offerte dall'art. 4 della L. 92/2012 e il conseguente prepensionamento incentivato di migliaia di addetti; altre, conseguentemente alla decisione di ridefinire le strategie, ridurre drasticamente la presenza in Italia o addirittura di uscire dal settore (considerato ormai poco redditizio e non rappresentando più il *core business* aziendale) optarono per lo strumento del licenziamento collettivo sebbene attenuandone gli effetti con importanti integrazioni economiche; altre ancora, valutati il sottoutilizzo della capacità produttiva e l'antieconomicità di eventuali investimenti volti a potenziare o a innovare le tecnologie installate, avviarono procedure di mobilità seguite da cassa integrazione guadagni straordinaria e contratti di solidarietà difensiva, sempre integrati da incentivi monetari.

Tra le aziende colpite dalla crisi del settore elettrico, naturalmente, figurava anche Edison S.p.A. che, avendo costruito negli anni Novanta diversi impianti termoelettrici pensati e progettati proprio in una logica meramente orientata a usufruire dei benefici descritti in precedenza e legati alla normativa all'epoca vigente, si trovò di fronte alla necessità di chiudere o cedere otto delle sue centrali sparse su tutto il territorio nazionale che, per zonalità, tecnologia adottata o il venir meno del vincolo che le legava agli stabilimenti produttivi adiacenti⁽¹⁰⁷⁾ a causa della crisi che colpì anche quest'ultimi, non potevano più essere considerate né in grado di generare profitto né competitive (Fig. 3). Ovviamente, tale scelta comportava una serie intrinseca di ricadute gestionali e organizzative di forte impatto, prima tra tutte quella occupazionale: la chiusura di ogni impianto, infatti, si accompagnava inevitabilmente alla necessità di stabilire quali sarebbero state le sorti del personale addetto all'esercizio dello stesso.

¹⁰⁷ Alcune centrali, infatti, erano state costruite in prossimità di cartiere, zuccherifici o acciaierie ed erano quasi esclusivamente asservite alla produzione dell'energia necessaria al funzionamento di quest'ultime.

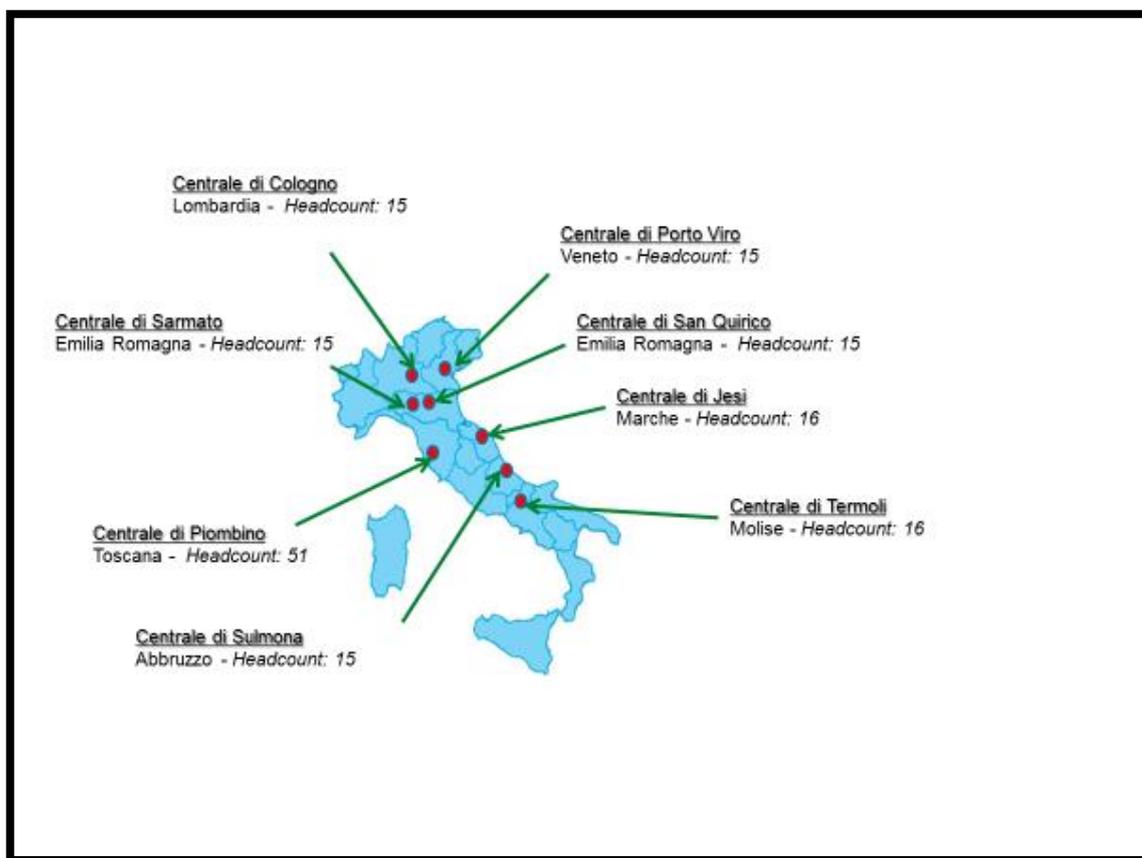


Fig. 3. Impianti termoelettrici Edison S.p.A. interessati dalla crisi del settore.

Tuttavia, il piano strategico adottato da Edison S.p.A., a differenza degli strumenti adottati dai propri *competitor* ed elencati in precedenza, si basava su un obiettivo diametralmente opposto rispetto all'agevolazione delle uscite dei lavoratori interessati: l'obiettivo prioritario che l'azienda intendeva perseguire era, infatti, quello di favorire la reimpiegabilità del personale all'interno del Gruppo o, eventualmente e più in generale, sul mercato del lavoro ricorrendo non solo agli strumenti che la legge metteva a disposizione per sostenere il reddito durante il processo di riqualificazione e finalizzati ad accompagnare la mobilità territoriale e il rimpiego dei dipendenti, ma anche e soprattutto al coinvolgimento attivo delle organizzazioni sindacali nella gestione di tale processo.

Proprio in questa seconda direzione si pone l'Accordo Quadro siglato, dopo diversi incontri preliminari finalizzati a descrivere ai rappresentanti dei lavoratori il nuovo contesto economico, gli effetti che quest'ultimo avrebbe avuto sul personale addetto alla generazione elettrica e, in particolare, quali impianti produttivi avrebbero maggiormente patito la crisi, tra direzione aziendale e le segreterie nazionali di FILCTEM-CGIL, FLAEL-CISL e UILTEC-UIL il 30 ottobre 2012. La lunga e complessa trattativa, che si caratterizzò per la partecipazione anche delle RSU dei

siti interessati coinvolte al fine di garantire che venissero prese in considerazione le specifiche problematiche di ricollocazione e di reimpiego caratterizzanti il territorio in cui la Centrale era ubicata e affinché la strategia di Edison potesse contare su un sostegno capillare e diffuso a tutti i livelli, si concluse con il varo di un vero e proprio “Piano sociale”. Quest’ultimo, citando letteralmente il testo dell’Accordo, si caratterizzava per un «approccio responsabile ai problemi aperti e nello spirito di un positivo sistema di relazioni rispettoso delle reciproche prerogative e ruoli» e l’obiettivo di «definire un quadro generale di riferimento finalizzato a individuare le soluzioni più opportune e non traumatiche sul piano tecnico-organizzativo-produttivo per gli impianti» (108). A tal proposito, le azioni concordate dalle parti sociali per far fronte alla necessità di ridurre la capacità installata e, conseguentemente, chiudere le centrali che non avrebbero più potuto garantire la propria competitività sul mercato, si inserivano in una scala di tutela decrescente per i dipendenti che distingueva, innanzitutto, le situazioni in cui sussistessero (anche solo temporaneamente) condizioni di sostenibilità, da quelle in cui fossero già venute a mancare o sarebbero rapidamente venute meno le condizioni per assicurare la continuità produttiva. Nel primo caso, infatti, veniva previsto il reciproco impegno di società e sindacato a favorire il recupero del *deficit* di competitività anche rivedendo gli assetti vigenti di funzionamento e organizzazione del lavoro (quali, ad esempio, la struttura dei turni o l’orario di lavoro) in modo da aumentare la flessibilità operativa e ridurre i costi di funzionamento demandandone la valutazione a successivi incontri tra azienda e RSU. Nel secondo caso, invece, veniva condivisa la necessità di gestire le ricadute occupazionali secondo principi e linee guida predeterminati che avrebbero costituito la griglia all’interno della quale dare esecuzione a tale processo. In particolare, l’accordo fissava una scala di interventi da mettere in atto secondo un ordine di priorità decrescente e con l’impegno delle parti firmatarie a recepirne gli indirizzi nelle sedi di confronto che si sarebbero sviluppate a livello territoriale così riassumibile:

- individuazione e avvio di interventi di sostegno attivo finalizzati alla ricollocazione di tutto il personale coinvolto all’interno del Gruppo Edison in relazione ai fabbisogni e alle esigenze organizzative che si sarebbero delineati e alla possibilità di riqualificazione professionale;
- verifica delle opportunità lavorative nell’ambito più generale del gruppo EDF in Italia e all’estero;
- ricorso agli ammortizzatori sociali previsti dalla legislazione vigente al fine di sostenere il reddito del personale eventualmente in esubero nel periodo

¹⁰⁸ Verbale di Accordo Edison S.p.A. 30 ottobre 2012, p.3

necessario alla sua ricollocazione lavorativa in altre realtà aziendali e/o nel mercato del lavoro più in generale.

Non solo. Al fine di fissare dei limiti e dei confini ben definiti in cui l'applicazione di tali principi si sarebbe dovuta muovere, azienda e organizzazioni sindacali individuavano espressamente anche gli strumenti che avrebbero potuto essere utilizzati nella gestione delle ricadute occupazionali per il personale. A tal proposito, veniva indicata quale misura prioritaria la ricollocazione presso altri siti e/o società del Gruppo Edison in coerenza con i profili professionali coinvolti correlandoli ai fabbisogni che si sarebbero determinati in funzione del *turn-over* e degli sviluppi di nuove iniziative. Volendo cogliere appieno tale opportunità, peraltro, le già tutelanti disposizioni del CCNL di riferimento relative al trasferimento (¹⁰⁹) venivano integrate sia dalla predisposizione di iniziative formative a supporto di eventuali necessità di riqualificazione sia da interventi volti a mitigare il disagio economico strettamente connesso al cambiamento della sede di lavoro, ricorrendo alla Cassa integrazione guadagni straordinaria (integrata all'80% della normale retribuzione) solo come eventuale misura di supporto nella fase di transizione tra la chiusura dell'impianto e la definitiva riallocazione. La mobilità territoriale, dunque, come «strumento essenziale per favorire la reimpiegabilità del personale in esubero nei casi di cessazione dell'attività produttiva» (¹¹⁰). Nei soli casi in cui non fossero andate a buon fine le azioni e le misure descritte in precedenza, l'accordo stabiliva un'ulteriore possibilità di ricollocazione. In tali casi, infatti, veniva espressamente previsto che il dipendente in esubero iscritto alle liste di mobilità ex L. 223/91 venisse agevolato e aiutato nella ricerca di un'altra occupazione nel mercato del lavoro attraverso l'attivazione di mirati e specifici servizi di ricollocamento forniti da Società qualificate e specializzate nei servizi per l'impiego con cui sarebbe stata stipulata una vera e propria *partnership*. In particolare, quest'ultime avrebbero offerto al lavoratore un contratto di lavoro subordinato di "scopo", funzionale, cioè, al suo ricollocamento strutturale che si sarebbe automaticamente risolto con il raggiungimento dello scopo (l'avvenuta ricollocazione nel mercato del lavoro con assunzione a tempo indeterminato) e che non sarebbe durato, in ogni caso, più di 12 mesi. Tale rapporto sarebbe stato retribuito con non meno dell'80% della retribuzione mensile percepita al momento della cessazione del rapporto di lavoro precedente. Durante il periodo di vigenza del rapporto suddetto, l'interessato sarebbe stato inserito in un articolato

¹⁰⁹ L'art. 42 del CCNL Lavoratori addetti al settore elettrico vigente all'epoca, infatti, prevedeva in caso di trasferimento del lavoratore disposto dall'azienda e in aggiunta alla copertura delle spese di trasloco, la corresponsione di un'indennità mensile (contributo al trasferimento) per sette anni in caso di spostamento definitivo del lavoratore e per 6 anni in caso di pendolarismo.

¹¹⁰ Verbale di Accordo Edison S.p.A. 30 ottobre 2012, p. 5.

e mirato programma di reimpiego caratterizzato dall'approfondita analisi del profilo professionale per agevolare l'emersione delle competenze *hard* e *soft* in una prospettiva di spendibilità occupazionale, dalla messa a fuoco delle aspirazioni lavorative, dall'assistenza nella preparazione del *curriculum vitae* e del colloquio di lavoro, dall'orientamento alla conoscenza del mercato del lavoro, degli strumenti e delle metodologie per la ricerca dell'occupazione, dall'ausilio nella valutazione delle offerte di lavoro e dal supporto nell'eventuale scelta di avviare un progetto imprenditoriale. La Società Partner, nel perseguimento della reimpiegabilità del lavoratore, avrebbe offerto a quest'ultimo diverse missioni in regime di somministrazione presso altre imprese. La ricollocazione durante la vigenza del contratto di scopo veniva, inoltre, incentivata attraverso la previsione di leve economiche volte non solo ad accettare le opportunità lavorative proposte, ma anche a disincentivarne il rifiuto. L'Accordo disciplinava, infatti, le diverse casistiche che sarebbero potute occorrere durante il rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato e le conseguenze in caso di rifiuto immotivato di missioni di somministrazione, accettazione/rifiuto di contratto a tempo indeterminato in regime di "*relocation*" e termine del contratto. Nel primo caso, qualora il ricollocando si fosse rifiutato di partecipare alle iniziative di politica attiva del lavoro messe in atto per agevolare il reimpiego o di accettare periodi di somministrazione presso realtà produttive senza un valido motivo e, in particolare, nei casi in cui l'offerta fosse a meno di cinquanta chilometri dalla propria residenza o a non più di ottanta minuti di mezzi di trasporto pubblici, la retribuzione spettante durante il rapporto di lavoro di "scopo" si sarebbe ridotta del 50% rispetto a quanto precedentemente percepito. Con riferimento alla seconda fattispecie, l'accordo sanciva espressamente la risoluzione automatica del contratto di lavoro di scopo, anche prima della naturale scadenza dei 12 mesi, alternativamente al momento dell'assunzione a tempo indeterminato del lavoratore (con corresponsione a quest'ultimo da parte della Società per il Lavoro di un importo lordo aggiuntivo a titolo di integrazione del trattamento di fine rapporto pari al 50% della retribuzione mensile che gli sarebbe spettata per il periodo di rimanente) o in caso di rifiuto immotivato di contratto di lavoro a tempo indeterminato senza alcuna penalità né indennizzo per il restante periodo. Infine, nell'eventualità in cui al termine dei dodici mesi del contratto di ricollocazione non si fossero verificate le condizioni per il reinserimento dell'ormai ex dipendente nel mercato del lavoro, la Società *partner* avrebbe corrisposto a quest'ultimo, in occasione della cessazione del rapporto e in aggiunta alle competenze comunque spettanti, un importo lordo pari alla differenza tra quanto riconosciuto a titolo di indennità di mobilità e la retribuzione annua lorda precedente l'attivazione del contratto di ricollocazione fino a un massimo del 60% per tutta la durata del periodo di mobilità previsto dalle norme di legge.

Da ultimo, l'Accordo quadro del 30 ottobre 2012 elencava tra gli strumenti volti a fronteggiare il problema occupazionale generato dalla chiusura degli stabilimenti produttivi anche la possibilità di incentivare lo sviluppo di iniziative di autoimprenditorialità e la collocazione nelle liste di mobilità finalizzate al pensionamento. A tal proposito, per coloro che fossero stati intenzionati ad avviare attività imprenditoriali in autonomia, l'azienda, oltre a fornire, tramite una società esterna qualificata, un servizio di assistenza e consulenza specializzata per lo studio e l'avvio del progetto imprenditoriale, avrebbe riconosciuto, all'atto della cessazione del rapporto e in aggiunta alle competenze comunque spettanti, un importo lordo a titolo di incentivo all'esodo pari ai 14/14 della retribuzione percepita nell'anno precedente. Quanti, invece, avrebbero perfezionato i requisiti per l'accesso alla pensione anticipata o di vecchiaia durante il periodo di fruizione dell'indennità di mobilità, avrebbero usufruito, al momento della risoluzione del rapporto di lavoro e in aggiunta alle somme dovute secondo quanto previsto dalla legge e dal contratto collettivo, un importo equivalente alla differenza tra l'indennità mensile di mobilità e l'80% della normale retribuzione lorda mensile calcolata su base annua. Tuttavia, mentre per i principali *competitors*, come descritto in precedenza, misure finalizzate ad agevolare l'uscita degli esuberanti come quelle appena descritte avevano costituito il fulcro della strategia di gestione della crisi del settore, all'interno del piano sociale adottato da Edison S.p.A. rivestivano un ruolo del tutto residuale e la cui attivazione, in ogni caso, era subordinata alla richiesta discrezionale degli interessati.

Obiettivo principale delle parti sociali era e rimaneva assicurare in ogni modo possibile la continuità occupazionale dei dipendenti. Proprio per questo motivo, al fine di «dare maggiore efficacia agli strumenti posti in campo dall'intesa e con la finalità di intensificare un positivo incontro tra domanda (opportunità di lavoro all'interno e all'esterno del Gruppo) e offerta (necessità di ricollocazione)» ⁽¹¹¹⁾ veniva istituita una cabina bilaterale di monitoraggio che avrebbe garantito il coinvolgimento attivo dei rappresentanti dei lavoratori nell'attuazione di quanto previsto dall'Accordo con riferimento alla ricollocazione del personale. Quest'ultima, oltre a valutare l'evoluzione quali-quantitativa del processo di ricollocazione, aveva il compito di esaminare periodicamente l'andamento del programma di riorganizzazione e le modalità di attuazione a livello territoriale delle misure poste in essere dal piano, ivi compresi, ad esempio, l'individuazione di schemi di armonizzazione dei trattamenti nei casi di passaggio di un lavoratore da un contratto collettivo a un altro, la verifica dell'esigenza di proroghe della durata degli ammortizzatori sociali fino al massimo consentito dalle leggi o l'esame

¹¹¹ Verbale di Accordo Edison S.p.A. 30 ottobre 2012, p. 7.

congiunto delle situazioni di rifiuto immotivato di proposte di lavoro a tempo indeterminato e delle relative conseguenze. L'Accordo quadro, in sostanza, rappresentava una sorta di "ombrello" in cui venivano fissati i principi generali applicabili al personale allocato in tutta Italia, demandandone l'esecuzione in sede locale, ma garantendo un monitoraggio periodico e condiviso della sua implementazione in sede nazionale.

In sostanza, l'Accordo quadro del 30 ottobre 2012 rappresenta il perfetto esempio di intesa studiata, costruita, modellata e soprattutto implementata di concerto con i sindacati che sono stati coinvolti, in modo attivo e costante, in tutte le fasi della gestione della crisi occupazionale. Le stesse associazioni di rappresentanza dei lavoratori lo hanno definito come un accordo mosso «da una finalità primaria: la ricollocazione nell'ambito di Edison del personale in esubero a causa della cessazione di attività dell'impianto [...] che non determina (come nella normalità dei casi) l'attivazione di un processo di espulsione dal lavoro ma, al contrario, l'attuazione di politiche attive del lavoro" e che "a maggior garanzia del lavoratore, viene promosso e accompagnato da un Organismo bilaterale e non dalla sola azienda»⁽¹¹²⁾.

Naturalmente, si è trattato di una scelta motivata non solo da quell'approccio alle relazioni industriali di alto profilo e non conflittuale descritto nei paragrafi precedenti che tradizionalmente accompagna le scelte aziendali e ben radicato nel DNA della Società, ma senza dubbio anche dalle dimensioni del fenomeno che, a differenza di quanto avvenuto in altre realtà, si è sempre mantenuto in un perimetro relativamente contenuto. Inoltre, la decisione di affrontare il problema occupazionale dando priorità al *replacement* dei lavoratori rispetto a soluzioni finalizzate ad agevolare l'uscita era stata frutto di una ponderata riflessione e di un'attenta analisi dei possibili fattori di successo. I dati di *turn over* del Gruppo, infatti, seppur tradizionalmente contenuti, supportavano l'ipotesi di una buona capacità della Società di assorbire il personale da ricollocare. Inoltre, la dispersione e diffusione territoriale aziendale su tutto il territorio nazionale, unitamente alla disponibilità di risorse economiche significative da utilizzare per fornire sostegno e ausilio logistico lasciavano sperare nel successo dell'iniziativa. Ciò non toglie che i fattori di rischio a cui il piano sociale esponeva entrambi gli attori coinvolti (e in particolar modo l'azienda) e che avrebbero potuto compromettere il buon esito dell'intesa fossero diversi e non trascurabili. Innanzitutto, era necessario un forte *commitment* da parte dei vertici aziendali che avrebbero dovuto, nel concreto, gestire e implementare l'accordo. In secondo luogo, vi erano forti perplessità circa

¹¹² Estratti del comunicato sindacale di FILCTEM-CGIL, FLAEL-CISL e UILTEC-UIL del 5 novembre 2012.

la risposta che i lavoratori interessati dal processo di ricollocazione, essendo radicalmente legata alla disponibilità alla mobilità territoriale di quest'ultimi e delle loro famiglie, avrebbero dato. In terzo luogo, andava considerato il fatto che gli investimenti previsti dalla società nel breve periodo non contemplavano la costruzione di nuovi impianti di generazione elettrica, che avrebbero sicuramente facilitato il reimpiego dei dipendenti. Da ultimo, non bisognava dimenticare il rischio economico a cui l'azienda si stava esponendo: il costo del piano sociale, infatti, per come era stato disegnato, sarebbe stato inversamente proporzionale alla velocità di ricollocamento.

Nonostante le comprensibili incertezze e preoccupazioni legate alle variabili sopra elencate, la scelta di Edison S.p.A. di adottare una soluzione alternativa e partecipata di fronte alla crisi del settore ha ampiamente ripagato gli sforzi e l'impegno investiti, dando origine a risultati indubbiamente positivi. Dei circa centocinquantadue dipendenti che, a fronte della chiusura degli impianti produttivi in cui erano impiegati, avrebbero rischiato di perdere il posto di lavoro, ne sono stati ricollocati ben centotrentatre di cui circa il 81% all'interno del perimetro societario (tab. 2) e il rimanente 19% extra-Gruppo, attraverso la creazione di sinergie territoriali o imprenditoriali i cui esempi maggiormente significativi verranno descritti più approfonditamente nei paragrafi seguenti (¹¹³). Solo diciassette lavoratori hanno optato per l'uscita anticipata con incentivo volto ad agevolare l'avvio di attività imprenditoriali autonome e in due casi, invece, finalizzato al pensionamento. Il tutto, senza che venisse proclamata una sola ora di sciopero.

| Area di ricollocazione | Numero dipendenti ricollocati | Percentuale |
|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| Idroelettrico | 25 | 16% |
| Termoelettrico | 20 | 13% |
| Stoccaggio | 18 | 12% |
| Idrocarburi | 12 | 8% |
| Commerciale | 7 | 5% |
| Distribuzione Gas | 7 | 5% |
| Finanza | 5 | 3% |
| Efficienza energetica | 4 | 3% |
| Procurement | 2 | 1% |
| Risk Office | 2 | 1% |

¹¹³ Cfr. par. 4.1.1. e 4.1.2.

| | | |
|--------------------------------------|------------|------------|
| Servizi generali | 2 | 1% |
| Energy Management | 2 | 1% |
| Fonti Rinnovabili | 1 | 1% |
| Gas Supply | 1 | 1% |
| Totale ricollocati nel Gruppo | 108 | 81% |
| Extra Gruppo | 25 | 19% |

Tab. 2. Aree di ricollocazione dei dipendenti interessati dall'Accordo 30 ottobre 2012

Dati, quest'ultimi, che evidenziano la buona riuscita del percorso intrapreso e disegnato di comune accordo tra azienda e organizzazioni sindacali, soprattutto se si considera che dei centootto dipendenti che hanno trovato un nuovo impiego all'interno del Gruppo, più della metà è stato ricollocato, dopo i necessari interventi di riqualificazione specifica funzionali all'apprendimento di nuove mansioni e attività, in settori e direzioni aziendali completamente estranei a quello di provenienza. Così, attraverso l'ascolto di ogni singolo dipendente, grazie all'analisi delle sue attitudini, della situazione familiare, delle precedenti esperienze lavorative e dei suoi interessi e con il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori nella gestione di ogni caso, addetti all'esercizio di centrali termoelettriche sono stati reimpiegati nella Divisione Commerciale, manutentori e turnisti solitamente occupati nel garantire il funzionamento di turbine a gas, riallocati nelle Divisioni che si occupano di finanza, *risk management* o efficienza energetica. Un vero e proprio successo, insomma, a cui hanno contribuito tutti gli attori coinvolti. Innanzitutto, il *management* aziendale, fortemente ingaggiato e disposto a collaborare al ricollocamento del personale nella propria area di riferimento, privilegiando la copertura di posizioni di lavoro con risorse in esubero a eventuali selezioni sul mercato del lavoro. In secondo luogo, la direzione HR che ha avuto un ruolo chiave nella gestione e nell'attuazione dell'accordo attraverso la capacità di valorizzare le competenze "nascoste" dei dipendenti coinvolti dal piano sociale al fine di immaginarne l'allocazione in posizioni totalmente diverse da quelle di provenienza, attraverso la disponibilità a riqualificare velocemente il personale nelle nuove aree. In terzo luogo, le organizzazioni sindacali con cui il confronto è stato non solo continuo e costante, ma anche e soprattutto costruttivo e funzionale alla ricerca delle soluzioni gestionali che trovassero la disponibilità dei lavoratori coinvolti, favorendo l'emersione di eventuali problematiche ed evitando, in questo modo, l'insorgere di malcontenti. Da ultimo, i dipendenti interessati dal processo di *replacement*, il cui attaccamento all'azienda, dimostrato dalla diffusa disponibilità ad essere trasferiti piuttosto che abbandonare la società, ha reso

possibile la creazione di un tacito patto fondato sulla fedeltà e fiducia reciproca che ha indubbiamente agevolato il processo descritto in precedenza.

L'Accordo quadro 30 ottobre 2012 costituisce un brillante esempio della possibilità di prevenire ed evitare i risvolti negativi in termini occupazionali connessi allo sviluppo delle tecnologie e all'evoluzione del mercato attraverso la costruzione condivisa di percorsi di riqualificazione professionale. Il dialogo sociale si è rivelato, in tale fattispecie, lo strumento maggiormente idoneo a far fronte alla radicale trasformazione del contesto produttivo proprio perché costruito in ottica partecipata, informata e continuativa: il confronto preventivo e costante tra azienda e organizzazioni sindacali ha permesso infatti di anticipare i problemi specifici di ogni sito e di progettare un ampio numero di soluzioni finalizzate a tutelare i lavoratori durante tutte le fasi del processo di chiusura delle Centrali. Emerge chiaramente come tale logica abbia agevolato nel medio-lungo periodo il fine ultimo sotteso all'intero Piano: il perseguimento della continuità occupazionale degli addetti. Come sostenuto dalla letteratura, a fronte di trasformazioni radicali del contesto produttivo, l'impresa deve rivestire il ruolo di attore sociale prima che economico. I suoi interessi, in altre parole, non devono porsi in posizione oppositiva e conflittuale rispetto a quelli del sindacato, ma convergente: solo così, infatti, è possibile superare i limiti insiti nella teoria dell'economia classica, salvaguardando al contempo la stabilità occupazionale, le risorse economiche e quelle naturali. In tal senso, Edison S.p.A. e organizzazioni sindacali, mosse dalla consapevolezza di non potersi sottrarre agli effetti della transizione da un modello produttivo all'altro, hanno saputo cogliere nella crisi del settore l'opportunità di rinnovare una dialettica e di confermare una modalità di relazione che si sono rivelate funzionali alla riqualificazione dei lavoratori. Un processo che ha trovato fondamento e linfa nell'adozione di una nuova concezione di lavoratore, identificato non come mero prestatore d'opera, ma considerato nella sua dimensione più ampia e complessiva di cittadino e di persona. Le potenzialità di ciascun dipendente, infatti, non sono state misurate attraverso la verifica limitata e limitante delle sue competenze specifiche, ma attraverso un'analisi completa che si è estesa alle sue attitudini, ai suoi interessi e alle sue passioni che, adeguatamente sviluppati attraverso percorsi di formazione *ad hoc*, ne hanno consentito la valorizzazione secondo una prospettiva multidisciplinare. Altro elemento cardine si è rivelato il coinvolgimento del territorio, realizzato attraverso un confronto capillare e diffuso, che tenesse conto delle specificità di ciascun sito produttivo sia con riferimento alle effettive opportunità di riallocazione, sia per quanto concerne il tessuto sociale ed economico che costituisce la comunità che vive e lavora nei luoghi in cui la Società era presente. La ferma convinzione per cui l'azienda è costituita, in ultima analisi, da persone che abitano e influenzano l'ambiente che le circonda non poteva non

concretizzarsi nell'ascolto delle specifiche problematiche territoriali. Le RSU, a tal proposito, hanno saputo togliere i tradizionali panni di rappresentanti degli addetti alla singola unità produttiva, per vestire quelli, più ampi e adeguati alle esigenze del caso concreto, di rappresentanti di un'intera comunità.

4.1.1. La chiusura della Centrale di San Quirico: il coinvolgimento dell'attore pubblico

Tra i siti produttivi destinati alla chiusura o alla messa in stato di conservazione a causa della crisi del settore elettrico e della conseguente fine del programma di incentivi ridenominato "CIP-6" descritta ampiamente nel paragrafo precedente, figurava anche la centrale termoelettrica situata nel comune di Sarmato, in provincia di Piacenza. Anche nei confronti dei suoi quindici addetti, naturalmente, in coerenza con lo spirito di salvaguardia occupazionale che animava l'Accordo quadro del 30 ottobre 2012, l'azienda si era posta come obiettivo prioritario quello della loro ricollocazione. In questo caso, tuttavia, diversamente da quanto avvenuto per i tutti i dipendenti ricollocati all'interno del Gruppo Edison, il confronto territoriale con le organizzazioni sindacali, seppur animato dalla medesima intenzione di favorire il *replacement* dei dipendenti, ha dato vita ad una soluzione radicalmente diversa, frutto della sinergia tra attori privati, associazioni di rappresentanza e attore pubblico. In questa specifica circostanza, ha assunto un ruolo fondamentale la conoscenza del territorio da parte delle organizzazioni sindacali, che ha saputo dare vita, sotto l'impulso e il coordinamento dell'amministrazione locale, a un'efficace sinergia tra le aziende le cui attività insistevano nella provincia di Piacenza. Quasi contestualmente alla necessità di fermare l'attività produttiva dell'impianto termoelettrico di Sarmato di proprietà di Edison S.p.A. e attivazione della procedura di Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria per il personale ad essa addetto, infatti, alcune imprese contigue impegnate nel settore dell'energia avevano manifestato l'opposta esigenza di incrementare il proprio organico con risorse qualificate e titolari di specifiche competenze in materia di elettricità. La possibilità di coniugare i fabbisogni occupazionali del territorio, da un lato, e l'esigenza di ricollocare risorse in esubero determinatasi a seguito della chiusura di uno stabilimento, dall'altro, rendeva necessario estendere il confronto a tutti gli *stakeholders* interessati. Per questo motivo, il sindacato promosse l'apertura di un tavolo di discussione allargato da parte della Provincia di Piacenza a cui furono invitate, oltre alle rappresentanze sindacali e alle istituzioni politiche coinvolte (Assessore alle politiche del lavoro della Provincia e sindaco del comune di Sarmato), tutte le aziende del comparto

elettrico del territorio, al fine di agevolare l'esame congiunto delle ricadute occupazionali della crisi produttiva della Centrale Edison S.p.A. di Sarmato e in generale della situazione complessiva del settore elettrico piacentino. Scopo ultimo della discussione era evitare la dispersione delle preziose competenze professionali in materia energetica maturate dal personale operante in Edison S.p.A. in un'ottica di tutela e conservazione del patrimonio di conoscenze specifiche caratterizzanti il territorio. Al tavolo, oltre all'azienda oggetto del caso di studio, parteciparono i principali *player* del settore tra cui Edipower, Enel Produzione, Enel Green Power e Sogin. Quest'ultima, società di proprietà dello Stato responsabile dello smantellamento degli impianti nucleari italiani e della gestione e messa in sicurezza dei rifiuti radioattivi prodotti dalle attività industriali, di ricerca e di medicina nucleare, in coerenza con i propri fabbisogni professionali espressi nel Piano Strategico emanato con riferimento al periodo 2013 - 2016, manifestò la disponibilità a valutare la congruità dei profili professionali dei lavoratori della Centrale in crisi. Né conseguì un interesse ad acquisire i curricula formativi dei dipendenti, riscontrando «elementi di estremo interesse, pur in presenza della necessità di riqualificare i suddetti lavoratori al fine di sviluppare tutte le competenze necessarie per operare nell'ambito del *decommissioning* e della gestione dei rifiuti radioattivi»⁽¹¹⁴⁾. Le modalità con cui Sogin avrebbe acquisito il personale Edison S.p.A. sono state oggetto di un apposito accordo sindacale, unico nel suo genere. Il verbale di accordo 28 giugno 2013 è, infatti, un accordo trilaterale, siglato, oltre che dalle due Società interessate, anche dalla Provincia di Piacenza. Con tale intesa, la società acquirente si impegnava a soddisfare il fabbisogno incrementale di organico assumendo a tempo indeterminato i lavoratori in esubero, agevolata dal consenso dei sindacati alla possibilità di derogare a quanto previsto dalle norme contrattuali in materia di trasferimento e in materia di conservazione del trattamento economico maturato presso la società cedente. La singolarità dell'intesa sta nell'aver subordinato l'impegno della Società ricevente ad assumere i dipendenti in esubero in Edison S.p.A. «all'effettuazione di un percorso formativo di riqualificazione professionale»⁽¹¹⁵⁾ erogato da un istituto specializzato e finanziato in parte dall'Ente pubblico, adoperatosi nella ricerca di fonti di finanziamento e nell'ottenere l'accesso ai fondi europei. La formazione, disciplinata espressamente nell'allegato all'accordo, è stata progettata in modo congiunto, associando a ogni potenziale posizione professionale il titolo di studio richiesto, le competenze distintive e le modalità didattiche funzionali all'apprendimento tra le quali ampio risalto è stato dato al c.d. "*training on the job*".

¹¹⁴ Verbale di accordo Edison S.p.A. 28 giugno 2013, p. 2.

¹¹⁵ Verbale di accordo Edison S.p.A. 28 giugno 2013, p. 3.

Per ciascuna mansione sono stati individuati inoltre degli obiettivi formativi specifici ed elencati sinteticamente i contenuti dei corsi propedeutici all'ottenimento della qualifica. Edison S.p.A., in chiave agevolativa e al fine di incentivare la massima adesione al percorso di riqualificazione, si impegnava a garantire ai dipendenti coinvolti un sostegno economico, integrando quanto percepito a titolo di Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria, volto a mitigare l'eventuale riduzione retributiva e il maggior disagio logistico che avrebbe potuto comportare l'assunzione in Sogin. Attraverso la cooperazione di tutte le parti coinvolte (dalle imprese ai sindacati, dalla Provincia agli stessi lavoratori) si è dato vita ad un esempio di politica attiva sul e con il territorio. Un accordo fondato sulla consapevolezza dell'attore istituzionale delle proprie responsabilità nei confronti della comunità che vive e anima il territorio, ulteriormente rafforzata dall'incoraggiamento a valutare l'estensione di tale programma anche a lavoratori del piacentino diversi dai dipendenti della Centrale di Sarmato che fossero comunque inseriti nelle liste di mobilità o nei confronti dei quali fossero state attivate procedure di Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria. In quest'ottica, l'occupazione viene elevata a condizione necessaria per il benessere sociale e la formazione diventa un potente strumento a disposizione delle amministrazioni locali per perseguirlo. Dal verbale di accordo 28 giugno 2013 emerge come allargare il confronto all'Ente pubblico possa dare vita a sinergie proficue tanto per chi investe sul territorio, tanto per chi rappresenta la comunità che lo vive, tanto per i soggetti che lo amministrano. Nel momento in cui la nozione di ambiente di lavoro si amplia estendendosi oltre i confini della singola impresa, ricomprendendo lo spazio occupato da tutti i soggetti che in un determinato territorio operano, la creazione di reti tra imprese ed enti diventa quasi inevitabile. Quest'ultimi, in tale logica, non costituiscono necessariamente un ostacolo all'attività del privato, ma possono al contrario interagire con esso in ottica integrata, secondo una relazione biunivoca in cui l'uno colma le lacune dell'altro. Approcciare le difficoltà derivanti dalla chiusura di un impianto produttivo in chiave territoriale significa stravolgere la prospettiva tradizionale che demanda la ricerca delle possibili soluzioni al solo soggetto interessato. Estendendo la dimensione del problema al territorio su cui questo insiste, le tematiche occupazionali della singola impresa interessata si intrecciano e si legano alla competitività e attrattività di un'intera zona, le limitate soluzioni a disposizione dell'azienda vengono arricchite e amplificate dal più ampio ventaglio offerto dall'essere parte di una comunità i cui *stakeholders* sono portatori di interessi convergenti. In tale contesto, l'istituzione pubblica e il sindacato possono sfruttare la propria intrinseca trasversalità e la propria conoscenza del territorio per coordinare e favorire soluzioni compensative. Il disequilibrio creato da fenomeni congiunturali e con impatti collettivi come crisi economiche o, come

nel caso di specie, le trasformazioni del modello produttivo di riferimento, può essere superato se affrontato avvalendosi di strumenti collaborativi: nel momento in cui un evento riverbera i suoi effetti su una moltitudine di soggetti, infatti, non è la logica conflittuale, ma quella cooperativa a dover prevalere. L'ente pubblico, nel caso sopra descritto, si è rivelato non solo un connettore preziosissimo, capace di mettere in relazione esigenze organizzative diametralmente opposte al fine di salvaguardare il patrimonio professionale del territorio, ma anche in grado di ricoprire il ruolo spesso non adeguatamente valorizzato di attore di politiche attive per il lavoro, agevolando la riqualificazione dei lavoratori attraverso la predisposizione e il finanziamento di corsi di formazione propedeutici. Il sindacato ha saputo agire come difensore della comunità, come rappresentante di quel lavoratore-cittadino immaginato dalla dottrina come nuovo soggetto meritevole di tutela, uscendo dalle tradizionali logiche capitalistiche per troppo tempo introiettate nel suo DNA, guardando non al mero profitto del singolo, ma al benessere di tutto il territorio. I tratti essenziali delle relazioni industriali nel settore elettrico, in tale circostanza, hanno permesso di ampliare la dimensione della tutela, estendendola anche al patrimonio, seppur intangibile, delle competenze e del *know-how* professionale, la cui preservazione è stata ritenuta un valore aggiunto, funzionale alla continuità occupazionale molto più della conservazione del trattamento retributivo. La storica consapevolezza dell'attore sindacale elettrico delle responsabilità del settore nei confronti del territorio e, più in generale, del sistema Paese ha determinato la decisione di salvaguardare prioritariamente le conoscenze distintive e l'esperienza professionale maturata dai lavoratori, prima ancora della retribuzione, superando il *trade-off* tra formazione e salario, concependo la prima come integrazione della seconda. L'estensione all'attore pubblico di quell'approccio valoriale al dialogo tipico di imprese e organizzazioni sindacali citato in precedenza e frutto delle consolidate prassi informative e cooperative sviluppatesi all'interno di ciascun contesto aziendale, in definitiva, ha dato vita a un modello di relazioni industriali "territoriale" replicabile ed esportabile, con qualche piccolo adattamento, anche a settori diversi.

4.1.2. La chiusura della Centrale Termoelettrica di Piombino: la collaborazione tra settori

Il modello di relazioni industriali improntato alla collaborazione in chiave territoriale e integrativa nella gestione del problema della ricollocazione del personale in esubero è riscontrabile, con i dovuti adattamenti e alcune importanti differenze rispetto a quanto avvenuto a Sarnato, anche in occasione della decisione

aziendale di mettere in stato di conservazione la Centrale di Piombino, in provincia di Livorno. Come avvenuto per tutti gli impianti oggetto della disciplina contenuta nel già citato Accordo quadro 30 ottobre 2012, anche in questa circostanza, la scelta strategica aziendale fu diretta conseguenza del combinato disposto degli effetti della crisi economica globale sul mondo industriale e dell'obsolescenza tecnologica della Centrale rispetto alle evoluzioni del mercato elettrico. In particolare, l'impianto in esame era costituito da due gruppi termoelettrici quasi esclusivamente asserviti alla fornitura dell'energia elettrica necessaria per assicurare il funzionamento della contigua Acciaiera Lucchini di Piombino. Nel 2013, quando la crisi colpì il settore siderurgico determinando il fermo della produzione dell'acciaio, la sospensione delle attività produttive della Lucchini (che portarono, inizialmente, all'attivazione della procedura di amministrazione straordinaria per poi causare la cessazione delle attività a caldo e, infine, la vendita dell'intero polo industriale) finì comprensibilmente per riverberare i propri effetti sugli impianti di Edison S.p.A. Venendo meno, infatti, le condizioni indispensabili per la continuazione della produzione, la Società dovette, come accaduto per tutte le altre Centrali colpite dalla crisi del mercato elettrico, fronteggiare il tema della gestione del personale allocato presso tale sito produttivo. La riduzione crescente della domanda di elettricità da parte del cliente industriale costrinse in un primo momento la Società a fermare uno dei due gruppi elettrogeni installati presso la Centrale, essendo uno solo sufficiente a saturare la produzione richiesta. Tale decisione pose l'interrogativo di come impiegare l'organico addetto all'esercizio dell'impianto, strutturato originariamente per far funzionare due centrali termoelettriche, nel momento in cui la mole di attività era stata dimezzata. Dei cinquantuno dipendenti che lavoravano presso Piombino solo la metà sarebbe stata necessaria per garantire la continuità produttiva del sito, comportando di fatto un esubero di personale. Edison S.p.A. si trovò quindi costretta a ricorrere agli ammortizzatori sociali. Tuttavia, nel solco del dialogo costante e partecipato che caratterizza le relazioni industriali nel settore elettrico, su spinta dei rappresentanti dei lavoratori, azienda e organizzazioni sindacali decisero di optare su uno strumento di ammortizzazione meno traumatico di quelli tradizionali: il contratto di solidarietà difensiva *ex lege* 863/84. Venne così siglato l'accordo 11 aprile 2014, nel quale si afferma espressamente che la Società, coerentemente con lo spirito dell'Accordo quadro 30 ottobre 2012, sarebbe stata disponibile «a ricorrere a tale strumento al fine di garantire sia obiettivi di riduzione dei costi complessivi generali degli impianti di Piombino sia di preservare nel tempo il patrimonio professionale esistente nella prospettiva di un futuro utilizzo in uno scenario più positivo e sostenibile

dell'attuale»⁽¹¹⁶⁾. Emerge dunque, ancora una volta, come azienda e sindacato, di fronte alle situazioni emergenziali, privilegino la logica del dialogo finalizzato alla ricerca ed elaborazione di soluzioni volte a soddisfare interessi convergenti piuttosto che la dialettica del conflitto. La tutela del lavoratore, anche in questo caso, non si estrinseca nel cieco ostruzionismo volto a perpetuare lo *status quo* economico-normativo applicato al dipendente per il maggior tempo possibile, ma nella volontà di proteggerne le competenze e il patrimonio professionale di cui è titolare anche a costo di rinunciare ad una parte della retribuzione. Ciò nella consapevolezza che il vero strumento di salvaguardia dell'occupazione, l'unico scudo in grado di proteggere il dipendente dagli effetti negativi dei fenomeni di transizione produttiva e organizzativa è costituito dal bagaglio di esperienze e conoscenze costruito durante la propria carriera: la continuità occupazionale non si concretizza nella conservazione del proprio trattamento economico, ma nella preservazione e nello sviluppo della propria attrattività ed *employability* sul mercato. Nell'ottica sopra descritta si colloca la disposizione contrattuale secondo cui le Parti avrebbero progettato un apposito programma di formazione ed addestramento funzionale a una completa ed efficace attuazione del programma di solidarietà da espletarsi prima dell'avvio del contratto di solidarietà. Lo strumento, destinato ad applicarsi ad un massimo di quaranta addetti, si sarebbe esplicato nella riduzione dell'orario di lavoro fino al 50% applicabile sia in termini verticali che orizzontali e nel conseguente riproporzionamento di tutti gli istituti legali e contrattuali sulla base dell'effettiva prestazione di lavoro⁽¹¹⁷⁾. Dando continuità in sede locale ai principi generali stabiliti a livello nazionale con l'Accordo quadro 30 ottobre 2012, venne privilegiata una soluzione cautelativa, che desse a tutti gli operatori impiegati presso la Centrale la possibilità di essere eventualmente reimpiegati all'interno del Gruppo con maggiore facilità attraverso l'esercizio continuo (seppur in forma ridotta) delle proprie competenze abilitanti.

Quella fin qui descritta, tuttavia, per quanto esemplificativa dell'approccio condiviso e responsabile degli attori delle relazioni industriali ai fenomeni di transizione, fu solo una soluzione intermedia e transitoria: la situazione generale di *overcapacity* del sistema elettrico, unitamente alla definitiva mancata ripresa delle attività siderurgiche del polo Lucchini, comportò, dopo circa un anno e mezzo, la necessità di fermare anche il secondo gruppo termoelettrico, determinando la totale

¹¹⁶ Verbale di accordo Edison S.p.A. 11 aprile 2014, p. 2.

¹¹⁷ A tal proposito, occorre precisare che il punto 13 dell'accordo 11 aprile 2014 stabiliva, con riferimento al primo anno di vigenza del contratto di solidarietà «un'integrazione salariale pari all'80% della retribuzione spettante per le ore di riduzione. Tale trattamento verrà erogato da Edison S.p.A. ai lavoratori coinvolti dal Contratto di Solidarietà anche nelle ipotesi di incapienza sia delle risorse di cui alla legge 147/2013 [...], sia dell'eventuale mancato riconoscimento dell'intervento integrativo della Regione Toscana».

messa in stato di conservazione dell'impianto. Tale circostanza costrinse Edison S.p.A. a ricorrere agli ammortizzatori sociali tradizionali, presentando richiesta di Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria il 20 ottobre 2015 per cessazione dell'attività produttiva per tutto il personale addetto all'esercizio della Centrale. Proprio in tale frangente si innesta ancora una volta quella visione territoriale già descritta con riferimento al caso Sarmato, che concepisce l'area geografica circostante l'attività produttiva non come confine invalicabile, ma come risorsa attraverso cui affrontare i problemi del singolo operatore in una logica sinergica, estendendo il novero delle soluzioni alla rete di imprese che vive il medesimo territorio. Approssimandosi la scadenza degli ammortizzatori sociali, infatti, la Società si attivò nella ricerca di un soggetto imprenditoriale che fosse in grado di garantire una nuova missione industriale per il sito e, al contempo, assicurare il reimpiego dei lavoratori interessati sul territorio, nell'ambito del complessivo programma di sviluppo previsto per il polo siderurgico di Piombino. In tale contesto, la società Bertocci Montaggi S.r.l., operante nel settore metalmeccanico, manifestò il proprio interesse a sviluppare un progetto industriale improntato a una qualificata diversificazione delle attività, attraverso lo sviluppo di un piano di riconversione e riqualificazione dell'area in esame che avrebbe coinvolto anche gli impianti e i lavoratori di Edison S.p.A. Dopo aver illustrato la propria strategia industriale anche alle organizzazioni sindacali, il soggetto imprenditoriale si impegnò a reimpiegare la totalità dei lavoratori in esubero della Centrale di Piombino all'interno di un piano della durata complessiva di trentasei mesi. Fu così che le due Società, in attuazione di quanto previsto dall'art. 47 della L. 428/1990 in materia di trasferimenti di azienda, comunicarono la cessione di ramo d'azienda tra Edison S.p.A. e Bertocci Montaggi S.r.l. alle associazioni di rappresentanza dei lavoratori interessate, precisando che il trasferimento all'acquirente dei lavoratori addetti al ramo d'azienda (ventiquattro addetti) sarebbe avvenuto ai sensi dell'art. 2112 c.c. nei termini e nelle limitazioni che sarebbero state definite con uno specifico accordo tra le parti oggetto di consultazione sindacale. Considerati i diversi contratti collettivi applicati dalle due Società, vennero informati e coinvolti sia il sindacato del settore metalmeccanico Confapi (a cui aderiva l'impresa acquirente), sia quello del settore elettrico (a cui aderiva l'impresa cedente). Un accordo intra-settoriale, dunque, con tutte le complessità che avrebbe comportato il dialogo tra realtà produttive con dinamiche di relazioni industriali completamente diverse, come diverse sono le logiche che regolano i settori *capital intensive* come quello elettrico e i settori *labour intensive* come quello metalmeccanico. Fu proprio a seguito degli incontri svoltisi nell'ambito della procedura di consultazione sindacale prevista dall'art. 47 della L. 428/1990 che tutte le parti interessate, approfonditi i razionali dell'operazione e discusse le modalità con cui essa si

sarebbe esplicitata, giunsero ad un'intesa disciplinata nel verbale di accordo siglato il 16 settembre 2016. Con quest'ultimo Bertocci Montaggi S.r.l. si impegnava ad assorbire i lavoratori in forza in Edison S.p.A. assumendoli a tempo indeterminato e senza periodo di prova, a condizioni economiche e normative (fatta eccezione per l'anzianità di servizio maturata in precedenza e utile ai fini dell'accesso agli ammortizzatori sociali), tuttavia, inferiori rispetto a quelle applicate nell'impresa cedente, maggiormente sostenibili dall'impresa in relazione al nuovo settore di attività. La retribuzione, l'inquadramento e i trattamenti di confluente sono stati espressamente concordati tra le parti e disciplinati nell'accordo al fine di perseguire l'obiettivo della continuità occupazionale per il maggior numero di addetti possibile. La particolarità del verbale di accordo 16 settembre 2016 sta nell'aver previsto, attraverso un contratto collettivo, una deroga alla disciplina normativa prevista dall'art. 2112 c.c. in materia di trasferimenti, subordinando l'efficacia di quest'ultimi all'accettazione del trasferimento e delle condizioni economiche e normative ad esso conseguenti da parte di ogni singolo dipendente. Come previsto dall'intesa, infatti, il trasferimento avrebbe riguardato solo i dipendenti che avessero «previamente sottoscritto un verbale di conciliazione individuale, nelle forme di legge ex art. 411 c.p.c. e seguenti e 2113 c.c., contenente l'espressa accettazione del trasferimento e del trattamento economico e normativo applicato dall'Acquirente, ivi inclusa l'applicazione del CCNL per l'Industria Metalmeccanica Confapi»⁽¹¹⁸⁾. A fronte del disagio prodotto dal trasferimento e dal peggioramento delle condizioni contrattuali sui dipendenti oggetto della cessione, l'azienda cedente, in ottica agevolativa e promozionale, si impegnava a riconoscere a coloro che accettassero l'impiego presso l'acquirente, una somma a titolo di incentivo all'esodo pari a cinque mensilità aggiuntive calcolate prendendo come riferimento la retribuzione di partenza. L'accordo 16 settembre 2016 rappresenta, dunque, un'intesa significativa in quanto esempio di collaborazione e di convergenza di interessi "territoriali" che, a differenza di quanto descritto con riferimento al caso della Centrale di Sarmato, non si limita a collimare le esigenze di operatori con caratteristiche e attività produttive simili, ma abbraccia la logica della multisettorialità. Si tratta di un'intesa siglata al termine di una trattativa lunga e complessa, che ha visto come protagonisti attori abituati a concepire e vivere le relazioni industriali in un'ottica diametralmente opposta. Un accordo unico tanto per quanto concerne i contenuti, tanto con riferimento alle logiche che ne hanno determinato la conclusione. In primo luogo, infatti, si tratta di un accordo sindacale "in deroga", con il quale le parti sociali, attraverso un esercizio vero e responsabile della rappresentanza, hanno adattato quanto previsto dall'art. 2112 c.c. in materia

¹¹⁸ Verbale di accordo Edison S.p.A. 16 settembre 2016, p.3.

di cessione di ramo d'azienda alle circostanze e alle caratteristiche del caso concreto consentendo all'impresa acquirente di applicare ai lavoratori ceduti condizioni economiche di assunzione compatibili con il contesto metalmeccanico e i razionali del nuovo *business*. Il sindacato, come nel caso descritto nel paragrafo precedente, ha saputo dare maggior peso alla continuità e stabilità occupazionale del territorio, piuttosto che arroccarsi nella difesa ad oltranza di trattamenti economici non più compatibili con l'evoluzione del contesto produttivo. Anche in questo caso, il problema occupazionale della singola impresa è stato affrontato in una dimensione più ampia, come problema occupazionale del territorio che, come tale, coinvolge e interessa tutti gli attori industriali che in quell'area esercitano la propria attività e che, proprio in una dimensione territoriale può trovare soluzione. Si tratta di un ulteriore esempio dell'importanza della creazione di reti di aziende nel far fronte a fenomeni di crisi e delle opportunità offerte alle organizzazioni sindacali dall'adozione di un approccio orientato al dialogo e alla condivisione delle decisioni nel governare i fenomeni di transizione. Il caso specifico dimostra come il modello di relazioni industriali tipico del settore elettrico, caratterizzato dall'informazione, dalla consultazione e dalla condivisione costante con i rappresentanti dei lavoratori delle decisioni del *management* possa essere esportato, pur tenendo conto delle specificità di ciascun settore, anche a realtà produttive impegnate in attività diverse. L'approccio "valoriale" alla contrattazione collettiva e al dialogo sociale si ricollega allora, più che alle disponibilità economiche e alle risorse del settore di riferimento, all'interpretazione data al ruolo che la rappresentanza e, in generale, le relazioni industriali devono assumere nella gestione dei problemi e nell'indirizzo delle soluzioni. L'adozione di dinamiche collaborative, partecipative e territoriali orientate alla tutela del lavoratore nella sua dimensione di persona che, in quanto tale, può avere aspirazioni ed esigenze che meritano di essere difese come o addirittura più della mera retribuzione significa capovolgere la tradizionale piramide valoriale del sindacato. Il trattamento economico e normativo, storicamente al vertice, può essere scavalcato dalla salvaguardia di beni diversi e alternativi, che possono acquistare importanza e valore maggiori quali, ad esempio, la continuità occupazionale, il proprio patrimonio professionale e, in prospettiva, la sostenibilità ambientale e la tutela del territorio. In tale veste, il sindacato recupera il suo originario ruolo di portatore di interessi, restituendo forza e senso a quel vincolo di mandato che lo lega ai suoi rappresentati. Dall'accordo 16 settembre 2016 emerge come un sindacato attento alle istanze della comunità e del territorio acquisti credibilità e fiducia presso i lavoratori, che lo percepiscono come espressione della volontà collettiva e riscoprono il valore della mediazione a discapito degli individualismi: nonostante, come descritto in precedenza, la deroga all'art. 2112 c.c. contempe il necessario consenso individuale del dipendente

perché potesse effettivamente esplicitarsi il trasferimento, tutti gli addetti alla Centrale di Piombino sottoscrissero il verbale di conciliazione che avrebbe suggellato la loro cessione a Bertocci Montaggi S.r.l. Indubbiamente, l'approvazione riscossa da tale soluzione trova il proprio fondamento anche nell'elevatissime *loyalty* e *trust* costruite nel corso degli anni da Edison S.p.A., a dimostrazione che un lavoratore consapevole e informato è più incline a collaborare con l'azienda nell'adozione di nuove e diverse soluzioni organizzative atte a far fronte ai cambiamenti del contesto produttivo e del sistema economico. In conclusione il caso della Centrale di Piombino evidenzia come i tratti caratterizzanti la contrattazione collettiva nel settore elettrico, in particolare per ciò che concerne l'informazione preventiva, il dialogo costante, la ricerca di soluzioni condivise e improntate alla convergenza degli interessi datoriali e dei dipendenti, costituiscano un prezioso strumento di adattamento alle trasformazioni dei modelli organizzativi, non necessariamente vincolato alle risorse a disposizione dell'impresa e, di conseguenza, esportabile anche in contesti produttivi governati da una maggiore attenzione al costo del lavoro e caratterizzati da sistemi di relazioni industriali tradizionalmente inclini al conflitto

4.2. La polivalenza: contrattazione aziendale e formazione

La filiera elettrica, con particolare riferimento al segmento della produzione di energia, ha subito, nell'ultimo ventennio, profondi cambiamenti e radicali trasformazioni legati all'altalenante fabbisogno di energia del sistema Paese. Come in parte descritto nei paragrafi precedenti (¹¹⁹), tra la fine degli anni Novanta e i primi anni Duemila, le Istituzioni legislative, nel tentativo di ovviare all'*undercapacity* strutturale del mercato elettrico italiano, favorirono la costruzione di nuovi impianti termoelettrici a ciclo combinato a gas naturale attraverso la previsione del sistema di incentivi successivamente ridenominato CIP-6. Gli operatori del settore, conseguentemente, adottarono piani industriali caratterizzati da importanti investimenti volti alla costruzione di centrali di produzione in grado di soddisfare le caratteristiche richieste dalla normativa per poter usufruire degli incentivi ad esse collegati. Vennero costruiti, così, nell'arco di un decennio, decine di impianti produttivi, gestiti secondo il modello organizzativo tradizionale del settore, profondamente influenzato, se non addirittura mutuato, dall'esperienza dell'ex monopolista. Il personale addetto all'esercizio in turno di tali impianti era prevalentemente composto da tre figure professionali (p.d.l. cioè posizioni di lavoro) organizzate su tre turni di lavoro in ciclo continuo e avvicendato

¹¹⁹ Cfr. Par. 4.1. p. 138.

di ventiquattro ore: capoturno, “quadrista” (cioè addetto ai quadri di controllo della centrale) e operatore esterno. Lo scarso livello di automazione dei macchinari installati sulle Centrali, la ridotta significatività del costo del personale giustificata dall’elevata redditività del settore, la forte influenza esercitata tanto sulle aziende quanto sulle organizzazioni sindacali dalle logiche organizzative adottate in Enel (che avevano finito per permeare lo stesso contratto collettivo nazionale di settore) avevano storicamente comportato che l’organico addetto al funzionamento di un impianto termoelettrico fosse particolarmente numeroso, poco flessibile e non necessariamente proporzionato alle concrete difficoltà di gestione dello stabilimento né alla capacità produttiva di quest’ultimo. Il personale adibito all’esercizio era formato e competente esclusivamente per adempiere alle attività specifiche della posizione di lavoro ricoperta, senza alcuna possibilità di interscambiabilità tra i singoli ruoli e, non di rado, sovrabbondante rispetto alle effettive esigenze della produzione. Conseguentemente, le complessità gestionali derivanti dall’esigenza di organizzare la copertura dei turni in caso di assenze prolungate e non programmabili di uno o più lavoratori potevano essere gestite senza nessun problema. Tuttavia, come ampiamente approfondito nel corso del paragrafo dedicato alla crisi del settore, sebbene le società operanti nell’ambito delle *commodities* siano state colpite meno di altre dalla crisi del 2008, è indubbio che quest’ultima abbia avuto delle ripercussioni sul *business* della generazione elettrica. Tra il 2012 e il 2016, infatti, i fenomeni congiunturali descritti in precedenza (¹²⁰) hanno determinato la necessità per gli operatori del comparto elettrico, da un lato, di mettere in stato di conservazione senza produzione diversi impianti; dall’altro, di investire in nuove tecnologie in grado di rispondere alle nuove e mutevoli esigenze energetiche del mercato nel più breve tempo possibile e con forte attenzione anche ai costi fissi di produzione. La crescente importanza acquisita dalle fonti rinnovabili nel panorama produttivo italiano grazie anche alla forte incentivazione economica prevista a livello normativo, il passaggio da un sistema produttivo tendenzialmente accentrato nelle mani di pochi operatori alla dispersione della produzione, il moltiplicarsi dei soggetti che introducono nella rete elettricità e le conseguenti maggiori difficoltà di gestione delle reti hanno costretto i principali *player* della generazione elettrica ad adattare la propria offerta di energia a una domanda completamente diversa da quella che aveva contraddistinto per decenni il mercato elettrico. Per far fronte alle lacune delle fonti rinnovabili, per loro natura non programmabili, era necessario rinnovare il parco termoelettrico italiano attraverso l’adozione di tecnologie in grado di garantire la stabilità energetica del sistema Paese nei momenti di minor produttività della generazione

¹²⁰ Cfr. Par. 4.1., p. 138.

eolica e fotovoltaica e, al contempo, la flessibilità ed efficienza necessarie a soddisfare il fabbisogno di energia nel minor tempo possibile. Le società operanti nel settore della generazione hanno dovuto, in definitiva, dotarsi di impianti capaci di sopravvivere nel c.d. “mercato delle punte”, vale a dire un mercato dell’energia in cui produrre elettricità conviene nei momenti in cui la domanda è maggiore e, conseguentemente, il prezzo dell’elettricità è più elevato. Tale evoluzione del settore ha non solo comportato la dismissione degli impianti la cui redditività era collegata quasi esclusivamente agli incentivi previsti dalla legislazione con le ricadute in termini occupazionali affrontate nei paragrafi precedenti, ma ha anche determinato una radicale trasformazione delle centrali rimaste in funzione, sia dal punto di vista tecnologico che per quanto concerne gli organici. Era diventato necessario, infatti, ripensare l’organizzazione del lavoro di quest’ultimi affinché fosse compatibile con le effettive esigenze della produzione: i numerosi e rigidi organici che avevano caratterizzato il settore fino a quel momento non erano più sostenibili in termini di costi e di rendimento. Le possibilità offerte dall’automazione e dalla digitalizzazione dei macchinari, la maggiore attenzione all’efficienza e all’effettiva redditività delle centrali, l’impossibilità di usufruire di sistemi di incentivazione di matrice normativa non consentivano più di sostenere costi non motivati da concrete necessità produttive.

Anche Edison S.p.A., al pari dei principali operatori impegnati nella revisione dei modelli produttivi e organizzativi tradizionalmente adottati dal settore, iniziò, attraverso processi di ridimensionamento e riorganizzazione degli organici non traumatici ma coerenti e paralleli al progressivo invecchiamento della popolazione lavorativa, a strutturare il personale addetto all’esercizio dei propri impianti in modo da garantirne non solo la redditività e l’efficienza richiesta, ma, in alcuni casi, assicurarne la sopravvivenza stessa. Nelle centrali di costruzione meno recente o in cui la potenza installata non ne giustificava la presenza, scomparve la figura dell’operatore esterno e le posizioni di lavoro vennero limitate a un capoturno e un operatore al quadro di controllo. Più in generale, venne ridotto il personale addetto all’esercizio della centrale in tutti i siti operativi, mantenendo non più di sei lavoratori per ciascuna posizione di lavoro.

La riduzione del personale sopra descritta iniziò, a partire dal 2017, a dare adito ad alcune lamentele da parte dei dipendenti, a cui capitava di dover sostituire, con maggiore frequenza rispetto agli anni precedenti, colleghi assenti a causa di assenze non programmabili quali lunghe malattie e infortuni. La ridotta interscambiabilità tra i lavoratori e la quasi totale assenza di flessibilità nell’esecuzione della prestazione lavorativa, tratti caratterizzanti gli organici deputati al funzionamento delle centrali termoelettriche durante i decenni precedenti e non più coerenti con il contesto economico e produttivo di settore, infatti, costringevano il responsabile

dell'impianto a distribuire le attività dei dipendenti assenti sul personale rimanente, dovendo ricorrere spesso all'istituto dello straordinario. In alcuni siti produttivi, le prassi fin qui descritte contribuirono a causare il malcontento e l'insofferenza dei lavoratori manifestati attraverso le sempre più frequenti richieste dei rappresentanti sindacali di ovviare a tale problematica gestionale con l'incremento dell'organico, in modo da assicurare, proprio come avveniva in precedenza, un adeguato numero di riserve in grado di intervenire qualora si rendesse necessario sostituire un collega. La prima centrale termoelettrica in cui si ravvisarono tali esigenze e, di conseguenza, dove venne presentata la prima richiesta di incontro tra azienda e sindacati fu quella di Marghera Azotati, in provincia di Venezia. A tal proposito, occorre precisare che nel polo petrolchimico di Marghera, che negli anni Ottanta costituì uno tra i principali siti industriali italiani e in cui aveva sede anche la Montedison, Edison S.p.A. ha due impianti termoelettrici, entrambi caratterizzati da una lunga e controversa storia delle relazioni industriali. Non solo perché si tratta di un'area fortemente sindacalizzata, ma anche e soprattutto perché, durante gli anni Montedison, il potere contrattuale dei lavoratori addetti all'impianto votato alla produzione di energia elettrica, indispensabile per garantire il funzionamento dello stabilimento chimico, aveva sempre assicurato a quest'ultimi trattamenti economici e normativi particolarmente vantaggiosi. La centrale di Marghera Azotati, in particolare, è costituita da un unico gruppo elettrogeno al cui esercizio è addetto un totale di undici lavoratori, suddivisi su due posizioni di lavoro: sei capituorno e cinque quadristi. Nell'estate del 2017, a seguito del mancato accoglimento da parte dell'azienda della richiesta sindacale di ovviare attraverso l'inserimento in organico di un'ulteriore addetto al turno a quello che veniva descritto come «eccessivo carico di lavoro a danno dei lavoratori», diretta conseguenza della citata necessità di copertura dei turni in caso di assenze prolungate e non programmabili dei colleghi, le segreterie territoriali di FILCTEM-CGIL, FLAEI-CISL e UILTEC UIL, con lettera del 28 agosto 2017, proclamarono lo stato di agitazione con il dichiarato obiettivo di ottenere dall'azienda una risposta al problema della gestione delle sostituzioni. A tal proposito, occorre precisare che l'importanza e il pubblico interesse che contraddistinguono il servizio assicurato dalle società operanti nel settore elettrico ha condotto le parti contraenti il contratto collettivo nazionale di settore a introdurre, sulla falsariga di quanto previsto dalla L. n. 146/1990 in materia di sciopero nei servizi pubblici essenziali, un'espressa e specifica regolamentazione di quest'ultimo che, ad oggi, è contenuta nell'Accordo Sindacale Nazionale sull'esercizio del diritto di sciopero nel settore elettrico del 18 febbraio 2013. A garanzia della sicurezza del sistema elettrico nazionale e al fine di evitare che i margini tra produzione e domanda, a livello nazionale o locale, possano scendere al di sotto della c.d. "riserva vitale", l'intesa non solo disciplina dettagliatamente le

modalità e le tempistiche con cui tale diritto può essere esercitato e le prestazioni indispensabili funzionali alla tutela della salute e dell'ambiente che i lavoratori sono comunque tenuti ad assicurare, ma stabilisce la necessità del preventivo esperimento di una "procedura di raffreddamento e conciliazione" finalizzata a favorire il ricorso al dialogo e a scongiurare l'astensione dalle prestazioni di lavoro. Coerentemente alla logica partecipativa e di prevenzione del conflitto che storicamente caratterizza il rapporto tra aziende e sindacato del settore, infatti, l'accordo stabilisce che «preventivamente alla proclamazione di sciopero, l'Organizzazione sindacale che promuove uno stato di agitazione deve rendere noto, in forma scritta, all'azienda – e anche all'Associazione datoriale in caso di vertenze di settore – i termini della controversia affinché possa valutare la problematica oggetto di contenzioso»⁽¹²¹⁾. Entro cinque giorni l'azienda che riceve la richiesta deve procedere alla convocazione formale dell'organizzazione di rappresentanza dei lavoratori che ha proclamato lo stato di agitazione per avviare un primo tentativo di confronto che, a sua volta, deve esaurirsi entro cinque giorni dalla convocazione. Alternativamente a quanto fin qui esposto e in applicazione di quanto previsto dalla L. n. 146/1990, i rappresentanti dei lavoratori possono fare ricorso alla procedura di conciliazione amministrativa presso le autorità competenti. Qualora anche in tali sedi non vengano superati i motivi del conflitto o qualora l'azienda non proceda alla convocazione dell'organizzazione sindacale che ha formulato la richiesta, la prima fase si conclude con esito negativo. Solo in quest'ultimo caso il sindacato è legittimato a proclamare lo sciopero, comunicandolo all'impresa interessata, all'autorità competente a adottare l'ordinanza di precettazione, alla Commissione di Garanzia e, solo se l'astensione proclamata riguarda impianti di produzione, all'Ente preposto al dispacciamento della rete nazionale, con un preavviso minimo di dieci giorni, indicando l'istanza su cui si fonda la controversia e individuando l'unità organizzativa e il personale interessati. La revoca, la sospensione e il rinvio dello sciopero proclamato, infine, possono essere revocati fino a cinque giorni prima della data prevista per lo stesso e sono consentiti «quando sia raggiunto un accordo tra le Parti, ovvero quando la revoca, la sospensione o il rinvio dello sciopero siano giustificati da un intervento della Commissione di Garanzia, dell'Autorità competente alla precettazione ai sensi dell'art. 8 della legge n. 146/1990 o dalla dichiarazione di incompatibilità avanzata dall'Ente preposto al dispacciamento»⁽¹²²⁾. Nel caso in esame, il tentativo di conciliazione esperito presso la Centrale di Marghera Azotati a valle della

¹²¹ Art. 6 comma 1, Accordo Sindacale Nazionale sull'esercizio del diritto di sciopero nel settore elettrico 18 febbraio 2013.

¹²² Art. 10 comma 1, Accordo Sindacale Nazionale sull'esercizio del diritto di sciopero nel settore elettrico 18 febbraio 2013.

proclamazione dello stato di agitazione ebbe esito negativo: le posizioni dell'azienda e quelle del sindacato, infatti, erano del tutto inconciliabili, con la prima intenzionata a non aumentare i costi fissi di una centrale a limitata redditività e i secondi determinati a dare concretezza a una richiesta ancorata a modelli gestionali obsoleti, incompatibili con le caratteristiche del nuovo mercato elettrico. Come espressamente affermato nel documento trasmesso dalle organizzazioni sindacali all'azienda il 15 settembre 2017 «a seguito dell'esito negativo del preventivo tentativo di conciliazione svoltosi in data 6 settembre 2017 presso la sede di Edison Centrale Azotati, a motivo dell'interruzione della trattativa sui carichi di lavoro del personale in turno avvicendato 24/h e del personale di manutenzione causata dalle posizioni indivisibili della parte datoriale che impedisce il raggiungimento di un accordo rapido e soddisfacente» ⁽¹²³⁾, venne quindi proclamato uno sciopero dello straordinario il periodo compreso tra il 26 settembre 2017 e il 16 ottobre 2017 e una giornata di astensione dal lavoro per i lavoratori giornalieri e i lavoratori turnisti per la giornata del 16 ottobre 2017. Tuttavia, anche nel contesto sopra descritto, ancora una volta l'approccio valoriale alle relazioni industriali proprio del settore e il forte senso di responsabilità che accomuna tanto le aziende quanto i lavoratori e i loro rappresentanti hanno permesso di superare il conflitto in essere e cogliere nella trasformazione dei modelli produttivi e organizzativi in atto non una barriera insormontabile, ma un'opportunità da valorizzare. Gli incontri successivi alla proclamazione dello sciopero, dimostrazione concreta della volontà di privilegiare la logica del dialogo e delle decisioni partecipate a quella oppositiva, hanno infatti dato vita al verbale di accordo 12 ottobre 2017 con cui sono state superate le criticità legate alla nuova organizzazione del lavoro elevando la formazione professionale e l'interscambiabilità dei ruoli a strumenti di politica gestionale. L'intesa, infatti, pur confermando la stessa organizzazione tecnico-produttiva che aveva dato adito alla richiesta del sindacato senza prevedere alcun incremento del numero di addetti all'esercizio della Centrale, ha introdotto una nuova figura professionale in grado di conciliare l'esigenza aziendale di contenere i costi fissi con quella sindacale di evitare criticità gestionali nella copertura dei turni a tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori. Come affermato espressamente nel verbale «al fine di prevenire situazioni di criticità nella copertura della linea di turno del personale quadrista tali da rendere difficoltoso il normale svolgimento delle attività di esercizio, che si potrebbe verificare all'insorgere di assenze non programmabili di lunga durata, viene creata e definita la figura del "capoturno polivalente» ⁽¹²⁴⁾. Con

¹²³ Lettera FILCTEM CGIL, FLAEI CISL e UILTEC UIL 15 settembre 2017.

¹²⁴ Verbale di accordo Edison S.p.A. 12 ottobre 2017, p. 1.

quest'ultima espressione le parti hanno inteso identificare i lavoratori aventi mansione di capoturno in grado di svolgere anche le attività distintive della figura del quadrista. Il conseguimento della qualifica di "polivalente" è stato espressamente subordinato alla partecipazione del tutto volontaria ad uno specifico percorso formativo definito e messo in atto dal responsabile della Centrale, superato il quale al dipendente sarebbe stato riconosciuto, nell'ottica di valorizzare le competenze acquisite, il livello di inquadramento contrattuale superiore a quello attuale. Inoltre, a ulteriore garanzia della copertura di eventuali assenze del personale addetto al quadro di controllo, l'accordo ha stabilito la possibilità di ovviare alle criticità gestionali ricorrendo anche a forme di intervento/distacco temporaneo di personale opportunamente formato proveniente da altre unità produttive, disciplinando espressamente le fattispecie in cui si sarebbe potuto fare ricorso a quest'ultima soluzione organizzativa. L'intesa specifica, infatti, non solo che tale intervento sarebbe stato limitato al tempo strettamente necessario a superare le eventuali criticità di copertura del turno del personale addetto al quadro di controllo ma anche che esso sarebbe stato subordinato al verificarsi simultaneo di due condizioni: l'assenza consecutiva del medesimo quadrista per criticità atipiche per un periodo pari o superiore alle due settimane e la contestuale indisponibilità del capoturno polivalente in quanto già impegnato nella sostituzione di altre posizioni in turno. Le parti hanno individuato le modalità e le tempistiche della formazione propedeutica al conseguimento della qualifica di "capoturno polivalente", privilegiando il ricorso a forme di apprendimento *on the job*, da effettuarsi attraverso periodi di affiancamento al personale quadrista concentrati durante le fasi di avviamento e di fermata dell'impianto. L'impegno formativo richiesto ai lavoratori addetti al quadro di controllo è stato ricompensato con il riconoscimento di un premio una tantum da erogare al completamento del periodo di formazione e di preparazione. In considerazione dell'efficacia del verbale del 12 ottobre 2017 e dell'ampia adesione al relativo percorso di formativo ottenuta tra i lavoratori addetti all'esercizio dell'impianto, nel corso degli ultimi anni la soluzione organizzativa adottata presso la Centrale di Marghera Azotati è stata estesa a quasi tutto il parco termoelettrico di Edison S.p.A. Dapprima, alle Centrali che per capacità installata, tecnologie distintive e consistenza del personale, presentavano problematiche e criticità gestionali affini a quelle descritte con riferimento all'impianto di Marghera Azotati: è il caso della Centrale di Terni (per la quale la polivalenza è stata introdotta con il verbale di accordo 5 novembre 2017) e della Centrale di Bussi sul Tirino (per la quale la polivalenza è stata introdotta con il verbale di accordo 24 novembre 2017). In entrambi i casi, l'azienda, facendo tesoro dell'esperienza maturata nel corso della trattativa sopra descritta, ha apportato modifiche e migliorie alla soluzione esposta in precedenza che tenessero conto delle

specificità della centrale e del territorio su cui quest'ultima è collocata. Attraverso l'ascolto, il coinvolgimento e la partecipazione delle RSU, infatti, il nuovo modello organizzativo è stato adeguato alle particolarità dell'impianto e alle concrete esigenze del personale che vi opera. In particolare, per ciò che concerne la Centrale di Bussi, l'intesa del 24 novembre 2017 ha introdotto per la prima volta un modello di polivalenza biunivoca, prevedendo, accanto alla possibilità per il capoturno di svolgere le mansioni proprie del quadrista, l'opportunità per quest'ultimo di ricoprire la posizione di capoturno in un'ottica di arricchimento delle proprie competenze prodromico anche ad un'eventuale crescita professionale. Inoltre, nel caso in esame, la flessibilità organizzativa è stata ampliata anche agli addetti alla manutenzione, individuando un manutentore "jolly" che, previa adeguata formazione, potesse supportare all'occorrenza l'esercizio per far fronte ad eventuali criticità nella copertura delle linee di turno. La decisione di aderire al percorso di formazione propedeutico all'ottenimento della qualifica di "polivalente", anche in questo caso, è stata rimessa alla volontà individuale di ciascun dipendente, in considerazione della valutazione condivisa tra azienda e sindacati della maggiore efficacia che la nuova soluzione organizzativa avrebbe prodotto, anche alla luce dell'impegno formativo richiesto al singolo, qualora non fosse stata percepita come imposizione, ma come opportunità. Come già avvenuto nell'accordo 12 ottobre 2017 per la Centrale di Marghera Azotati, l'arricchimento professionale conseguente il conseguimento della qualifica di "polivalente" è stato valorizzato attraverso la previsione del riconoscimento di un livello di inquadramento contrattuale superiore, per i capoturno, e di un incremento retributivo, per i quadristi che avessero concluso con esito positivo il percorso formativo. L'estensione della polivalenza a tutto il personale impiegato nell'esercizio dell'impianto, finalizzata all'istituzione di un *pool* di figure interscambiabili ampio e versatile, è un'ulteriore dimostrazione di come i fenomeni di transizione in atto agevolino la convergenza di interessi tra impresa e rappresentanti dei lavoratori: adeguare le competenze del personale impiegato nei siti produttivi alle nuove dinamiche del mercato di riferimento costituisce, infatti, una necessità per le aziende (che in questo modo difendono la propria competitività) e una forma di tutela occupazionale per i dipendenti che, arricchendo e diversificando il proprio patrimonio professionale, vengono messi nelle condizioni di salvaguardare la propria *employability*.

I positivi effetti prodotti tanto in termini di *workload* quanto di efficienza dall'introduzione di figure polivalenti nelle centrali più piccole e meno potenti hanno indotto tanto la Società quanto le rappresentanze sindacali ad una riproduzione a cascata del modello organizzativo fin qui descritto anche negli impianti termoelettrici di proprietà di Edison S.p.A. di costruzione più recente. A differenza dei siti di Marghera Azotati, Terni e Bussi, le centrali costruite nella

prima decade degli anni Duemila (ad Altomonte e Simeri Crichi in Calabria, a Candela in Puglia e a Torviscosa in Friuli Venezia Giulia) si contraddistinguono, infatti, per dimensioni, potenza installata e ore di marcia notevolmente superiori, tali da giustificare la previsione, accanto a quella del capoturno e del quadrista, della terza posizione di lavoro che, storicamente, ha caratterizzato la composizione dell'organico delle centrali termoelettriche italiane: il c.d. "operatore esterno" (figura addetta ai controlli e alle operazioni che si svolgono direttamente sui macchinari e funzionali alla sicurezza e al corretto esercizio dell'impianto). Nonostante il personale turnista in tali centrali fosse più numeroso rispetto a quello deputato alle medesime mansioni nelle realtà produttive fin qui analizzate, la riduzione degli organici descritta in apertura del paragrafo, unitamente alla maggiore complessità connessa al funzionamento delle macchine installate, avevano determinato criticità nella copertura dei turni e malcontenti del tutto equiparabili a quelle che avevano portato alle intese sulla polivalenza. Esemplificativo, a tal proposito, è il caso della Centrale di Altomonte, in provincia di Cosenza. Anche in questo caso, la tematica gestionale è stata sollevata dalle organizzazioni sindacali che, con lettera del 16 febbraio 2018, sottolineavano la necessità di «riprendere la discussione relativa al presidio della Centrale Termoelettrica di Altomonte, in ragione delle difficoltà riscontrate nel regolare alternarsi delle prestazioni dei lavoratori», lamentando il fatto che il difficoltoso avvicendamento nei turni mettesse a rischio «i diritti pacifici dei lavoratori e soprattutto influisce sulla sicurezza della conduzione degli impianti»⁽¹²⁵⁾. Come avvenuto per la Centrale di Marghera Azotati, durante gli incontri successivi alla richiesta sindacale, le posizioni di azienda e rappresentanti dei lavoratori, almeno inizialmente, si sono contraddistinte per un'inconciliabilità di fondo. Mentre la prima, memore del periodo di crisi vissuto negli anni immediatamente precedenti e motivata ad introdurre, sulla base delle fruttuose e proficue esperienze già messe in atto nelle realtà citate, il modello organizzativo in esame, proponeva la creazione di figure polivalenti in grado, allo stesso tempo, di ridurre il carico di lavoro dei dipendenti e di mantenere il numero di lavoratori invariato, la richiesta delle RSU è rimasta per molto tempo ancorata all'inserimento strutturale di due nuove risorse nell'organico della Centrale per far fronte proprio a quelle necessità a cui il personale addetto all'esercizio in turno era sottoposto a causa di assenze non programmabili. Proprio come avvenuto nel caso della Centrale di Marghera Azotati, le differenti emerse nel corso dei molteplici incontri tenutisi nell'arco di oltre tre mesi, hanno indotto le organizzazioni sindacali a proclamare ancora una volta lo stato di agitazione, dando luogo alla conseguente attivazione della descritta

¹²⁵ Estratto della lettera FILCTEM-CGIL, FLAEI-CISL e UILTEC-UIL del 16 febbraio 2018.

procedura di raffreddamento prevista dal CCNL per i Lavoratori Addetti al settore elettrico. A differenza di quanto esposto con riferimento all'iter seguito alla proclamazione dello stato di agitazione della Centrale di Marghera Azotati, tuttavia, nella circostanza in esame, i sindacati, avvalendosi di quanto previsto dal CCNL e dalla lettera della L. n. 146/1990, hanno fatto espressa richiesta di incontro presso l'autorità amministrativa competente, individuata nella Prefettura di Catanzaro. Dopo un acceso e animato dibattito e grazie anche a del Prefetto, le Parti sono riuscite a trovare un punto di incontro, mosse in ultima analisi dalla convinzione che investire sullo sviluppo personale e professionale dei dipendenti dovesse essere un obiettivo comune di azienda e rappresentanti dei lavoratori. È proprio in tale solco che si inserisce il verbale di accordo del 25 ottobre. Quest'ultimo, sulla falsariga della soluzione organizzativa adottata nelle altre Centrali, ha sancito la "nascita" di tre nuove figure professionali, prevedendo il coinvolgimento diretto di tutte le parti in causa: società, organizzazioni sindacali e lavoratori. Pur avendo mantenendo intatte le attuali matrici di turno, infatti, il testo ha istituito le figure di capoturno "polivalente", quadrista "polivalente" e operatore esterno "polivalente". Ciascuna di esse, sempre secondo il principio della volontarietà, dopo un adeguato periodo di formazione e affiancamento (che le parti hanno quantificato in sei mesi progettando e individuando congiuntamente sia le competenze distintive per ciascun ruolo e necessarie all'ottenimento della qualifica di polivalente, sia le modalità e le tempistiche di apprendimento), sarebbe stata in grado di ricoprire rispettivamente: il capoturno il ruolo di quadrista, il quadrista il ruolo dell'operatore esterno e l'operatore esterno il ruolo di quadrista. Una sorta di mutamento temporaneo di mansioni anche "inferiori" finalizzata, oltre che ad incentivare l'intercambiabilità tra le figure addette all'esercizio della Centrale come soluzione delle criticità gestionali derivanti dalla necessità di copertura del turno in caso di assenze, ad ampliare le competenze dei lavoratori e a valorizzarne il patrimonio professionale. L'iniziativa, anche per questa ragione, ha trovato il plauso delle organizzazioni sindacali, che in un comunicato del 27 ottobre 2018 hanno definito l'accordo «una scommessa vincente per le centrali del terzo millennio». Secondo i rappresentanti di FILCTEM-CGIL e FLAEI-CISL, infatti, si tratta di un'intesa «fortemente innovativa per il settore» e che consente all'impianto di «adeguarsi ai tempi e guardare con fiducia agli assetti produttivi futuri»¹²⁶. Il verbale di accordo, anche grazie al coinvolgimento dei rappresentanti sindacali nella promozione e nella spiegazione dei suoi contenuti ha riscontrato un'ampia adesione: nel corso del 2019 e del 2020, la quasi totalità del personale addetto all'esercizio della Centrale ha conseguito la qualifica di polivalente, mettendosi a

¹²⁶ Estratti del comunicato FILCTEM-CGIL e FLAEI-CISL del 27 ottobre 2018.

disposizione dell'azienda, tanto nelle vesti di "discente", quanto in quelle insolite di "docente" affiancando i colleghi intenzionati ad apprendere la nuova mansione. Logiche del tutto simili a quelle fin qui descritte hanno accompagnato la trattativa tra azienda e la RSU della Centrale di Torviscosa, in provincia di Udine. Come nel caso precedente, anche in quest'ultima realtà produttiva, in considerazione delle sue dimensioni e della capacità installata, l'esercizio è organizzato su tre posizioni di lavoro in turno che si alternano in ciclo continuo e avvicendato di ventiquattro ore. L'esperienza maturata nel corso dei due anni precedenti e il positivo riscontro ottenuto dalla soluzione organizzativa in esame tanto per la Società quanto per i dipendenti, hanno infatti spinto gli stessi rappresentanti dei lavoratori allocati presso il sito di Torviscosa a chiedere che venisse adottata anche nei confronti del personale turnista della Centrale. La convergenza di interessi datoriali e sindacali suddetta ha dato vita ad una trattativa priva degli elementi di conflittualità che avevano contraddistinto gli incontri avvenuti in occasione del verbale di accordo 25 ottobre 2018 relativo alla Centrale di Altomonte. Al contrario, le Parti, conscie dei benefici che la valorizzazione e l'incremento delle competenze professionali avrebbe generato sulla popolazione addetta al funzionamento degli impianti tanto in termini di minor *workload* quanto di sviluppo professionale, hanno raggiunto senza difficoltà un'intesa che non si limita a replicare i contenuti degli accordi precedenti, ma, attraverso il positivo coinvolgimento dell'attore sindacale, ne amplia ed estende la portata. Il verbale di accordo 16 aprile 2019, infatti, istituisce anche per tale impianto, con le stesse modalità descritte con riferimento a quanto avvenuto nel resto del parco termoelettrico di proprietà di Edison S.p.A., le nuove figure di capoturno "polivalente", quadrista "polivalente" e operatore esterno "polivalente", disciplinando il percorso formativo propedeutico all'ottenimento della qualifica, quantificando le tempistiche necessarie, individuando le competenze e le attività distintive oggetto di formazione, i criteri di ingaggio delle figure polivalenti e, infine, stabilendo i riconoscimenti previsti ai dipendenti al termine del percorso. Oltre a introdurre e regolare l'interscambiabilità tra le figure allocate presso il medesimo impianto, tuttavia, l'accordo 16 aprile 2019 ha espressamente previsto un'ulteriore possibilità: «nelle figure del personale di esercizio della Centrale – recita il verbale – rientra anche la disponibilità, previa formazione, su base volontaria e in accordo con l'interessato, a ricoprire, temporaneamente e in regime di trasferta, eventuali posizioni vacanti che potranno determinarsi presso le altre Centrali della Gestione Termoelettrica per assenze non programmabili e di lunga durata»¹²⁷). Una sorta di polivalenza "esterna" quindi, che, a differenza di quella "interna" alla Centrale, supera i confini della singola

¹²⁷ Verbale di accordo Edison S.p.A. 16 aprile 2019, p. 1.

realtà produttiva, creando figure professionali in grado di operare sui diversi macchinari delle Centrali di produzione della Società. Attraverso quest'ultima previsione, le Parti hanno inteso, ancora una volta, adeguare l'organizzazione del lavoro alle nuove esigenze produttive emergenti, con benefici reciproci: se da una parte, infatti, l'azienda ha a disposizione un vero e proprio *pool* di lavoratori addetti all'esercizio da impiegare nei casi di criticità non limitatamente al singolo sito industriale ma su tutto il parco produttivo; dall'altra; i dipendenti, potendosi formare su sistemi e tecnologie diverse da quelle utilizzate nell'esercizio abituale della loro mansione, accrescono le proprie conoscenze degli impianti investibili sia in ottica di crescita professionale, sia in ottica di ricollocazione.

Gli accordi sindacali fin qui descritti rappresentano il perfetto esempio di come le trasformazioni del contesto in cui è inserita una realtà aziendale causate da fenomeni esogeni in grado di incidere profondamente sui modelli produttivi tradizionali (quali congiunture economiche, l'evoluzione del mercato di riferimento, l'affermarsi di nuove competenze abilitanti) possano essere affrontate attraverso la totale o parziale riconversione delle mansioni distintive di un settore. A fronte dello sviluppo tecnologico e dell'affermazione di dinamiche di mercato contraddistinte da una flessibilità sempre più elevata, l'interscambiabilità e la versatilità delle figure professionali costituiscono infatti preziosissimi strumenti gestionali, funzionali tanto alle esigenze delle aziende quanto a quelle dei lavoratori. Le prime, in questo modo, adeguano i propri modelli organizzativi al contesto economico e acquistano efficienza e competitività; i secondi, attraverso la valorizzazione delle proprie competenze, possono aumentare, soprattutto in un mercato del lavoro profondamente influenzato dagli scenari di Industria 4.0, la propria *employability*. In tale panorama, la formazione acquista allora un ruolo fondamentale, elevandosi a tutti gli effetti a elemento di "scambio" contrattuale suscettibile di valutazione economica e di programmazione condivisa tra imprese e sindacato. Come affermato in letteratura (¹²⁸), le relazioni industriali possono trovare nella progettazione partecipata e discussa dei percorsi formativi volti alla riqualificazione o, quantomeno, all'integrazione delle competenze abilitanti alla luce dei fenomeni di transizione in atto, un vero e proprio fattore di rilancio, costituendone al contempo veicolo e acceleratore.

A tal proposito, gli accordi siglati in Edison S.p.A. aventi ad oggetto l'introduzione delle figure polivalenti dimostrano, senza dubbio, l'importanza che il coinvolgimento e la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori ha nel raggiungimento della massima adesione possibile ai percorsi formativi di polivalenza che assurge a obiettivo comune di azienda e sindacato. Da un lato,

¹²⁸ Cfr. Cap. II, Par. 2.5., p. 87ss.

infatti, la Società ha predisposto un dettagliato piano formativo in cui vengono descritte minuziosamente le attività propedeutiche all'ottenimento della polivalenza assicurando che eventuali difficoltà durante il processo formativo saranno oggetto di specifico monitoraggio; dall'altro, va sottolineato come i rappresentanti sindacali territoriali e di sito si siano spesso fatti carico dell'onere di spiegare, anche e soprattutto ai lavoratori meno convinti, le ragioni sottese agli accordi e di incentivarne l'adesione. Non da ultimo, occorre evidenziare come in tale processo vengano coinvolti direttamente e attivamente anche i lavoratori, che non solo hanno la possibilità di ampliare le proprie competenze e la propria professionalità partecipando volontariamente al percorso formativo fin qui descritto, ma hanno anche il compito di "insegnare" le proprie mansioni ai colleghi che abbiano manifestato la volontà di impararle, in una logica "docente-discente" che responsabilizza tutto il personale addetto all'esercizio in turno. La scelta di investire sulle competenze e sulla professionalità dei lavoratori, si rivela, dunque, una soluzione in grado di conciliare le esigenze di sostenibilità economica dell'impresa nel tempo con la tutela dei dipendenti, a dimostrazione di come i fenomeni di transizione possano essere governati e indirizzati attraverso la formazione professionale. Si tratta non solo di un investimento che le imprese mettono in atto per incrementare le *skills* dei propri dipendenti, ma anche di un'opportunità per quest'ultimi di aumentare la propria occupabilità. Emerge, infine, come le trasformazioni dei modelli produttivi inducano sempre più spesso le aziende a ragionare secondo logiche territoriali estese, che superano i confini del singolo sito industriale e ampliano la tradizionale nozione di flessibilità fino a ricomprendere quella spaziale. L'espressa previsione contrattuale della possibilità di formare, su base volontaria, lavoratori in grado di esercitare la propria attività su più impianti, citata con riferimento al verbale di accordo siglato presso la Centrale di Torviscosa il 16 aprile 2019, introduce un nuovo concetto di polivalenza, più allargato ed esteso, frutto della consapevolezza degli attori delle relazioni industriali della necessità di ragionare sempre più spesso in ottica sistemica, integrata e territoriale.

4.3. L'abbandono delle fonti fossili: contrattazione collettiva e clausola sociale

Il processo di revisione e trasformazione dei modelli produttivi aziendali avviato da Edison S.p.A. nel 2016 alla luce delle evoluzioni del settore e in coerenza con le principali direttrici della transizione energetica ha comportato, come anticipato nei paragrafi precedenti ⁽¹²⁹⁾, la decisione di orientare la propria strategia

¹²⁹ Cfr. Cap. III, Par. 2., p. 125.

industriale verso *business* identificati come “*carbon free*”. La volontà di contribuire fattivamente alla transizione in atto, rappresentata in modo evidente dalla previsione all’interno del piano di sviluppo strategico di ingenti investimenti finalizzati al potenziamento del proprio portafoglio di generazione da fonti rinnovabili e gas e al rafforzamento della presenza della Società sul mercato dei clienti finali e dell’efficienza energetica, ha infatti determinato la perdita di strategicità delle attività esercitate dall’azienda nella filiera *oil&gas*. Come affermato da Nicola Monti, Amministratore Delegato della Società «nella strategia che ci siamo dati da due anni a questa parte, era un settore che non riusciva più a sostenersi nelle nostre linee di sviluppo, che consistono nel puntare meno sulle attività *upstream* e investire di più nelle energie rinnovabili, eolico, fotovoltaico, idroelettrico e nei clienti e nei servizi»⁽¹³⁰⁾. A tal proposito, occorre ricordare che il Gruppo Edison S.p.A., operante nel settore da oltre settanta anni, costituisce il secondo operatore italiano negli idrocarburi: titolare di concessioni di esplorazione e produzione in Italia, Egitto, Algeria, Croazia, Danimarca, Grecia, Israele, Regno Unito e Norvegia, fino ad oggi ha coperto circa il 20% delle importazioni e il 6% della produzione di gas del Paese. Tuttavia, l’affermarsi di modelli economici e normativi orientati alla riduzione delle emissioni unitamente alla scarsa redditività del *business*, alle ridotte opportunità di crescita e di incremento della competitività all’interno di un mercato non solo contraddistinto dalla presenza di un *incumbent* importante ma, almeno in Europa, anche in fase calante, alla sempre minor propensione del mondo bancario a concedere finanziamenti aventi ad oggetto progetti relativi ai combustibili fossili e, infine, alla rilevanza sociale assunta dai temi della sostenibilità ambientale e ai risvolti di quest’ultima sui modelli produttivi, ha indotto la Società ad abbandonare la filiera degli idrocarburi attraverso la cessione degli *asset* di sua proprietà. Come dimostrato dalle esperienze di altre società operanti nel medesimo *business*, si tratta di un fenomeno diffuso e destinato, nel medio-lungo periodo, a dar luogo alla progressiva perdita di redditività dell’industria del petrolio e alla necessaria riconversione delle attività. Esemplificativo, in tal senso, è il percorso intrapreso e portato a termine negli ultimi dieci anni da ERG S.p.A.: nata sul finire degli anni Trenta del Novecento e per oltre settanta anni azienda *leader* nella raffinazione del petrolio, nel 2008 ha avviato un radicale processo di trasformazione del proprio *business*, iniziando a disinvestire dall’*oil* per reinvestire nelle fonti rinnovabili, con particolare riferimento all’eolico e all’idroelettrico. Nel 2017, dopo la definitiva cessione della sua partecipazione in TotalErg (la Società creata in *joint-venture* con il colosso del petrolio Total e in cui

¹³⁰ Estratto dell’intervista del 4 luglio 2019 rilasciata da Nicola Monti a Milano Finanza “*Edison, il neo AD Monti: svolta verde, addio idrocarburi*”.

erano confluite tutte le attività della filiera *oil&gas* che precedentemente costituivano il *core* aziendale), è definitivamente uscita dal *business* degli idrocarburi, affermandosi come uno dei *player* principali della produzione di energia completamente *green*. La stessa ENI S.p.A., specialmente negli ultimi anni, ha iniziato a diversificare il proprio portafoglio industriale, investendo tanto nella produzione di biocarburanti e nella conversione delle raffinerie convenzionali in bioraffinerie in grado di lavorare con le biomasse, tanto nell'idrogeno. Coerentemente agli obiettivi previsti dal PNIEC e ai fenomeni di transizione in atto, in definitiva, le aziende storicamente operanti nel settore degli idrocarburi si stanno avvicinando al mondo della generazione elettrica tradizionale e da fonti rinnovabili, della mobilità sostenibile e dell'economia circolare: un'ibridazione intra-settoriale che avrà indubbiamente importanti risvolti in termini di sostenibilità occupazionale, di riqualificazione professionale, di competenze qualificanti e, conseguentemente, sul sistema di relazioni industriali e sulla contrattazione collettiva, le cui premesse, sebbene in fase embrionale, sono già ravvisabili e allo studio tanto della letteratura quanto di tutti gli attori coinvolti. Il processo di conversione di ERG S.p.A., ad esempio, è stato accompagnato dal contestuale abbandono del CCNL Energia e Petrolio a favore del CCNL Metalmeccanico, considerato meno costoso e più economicamente sostenibile rispetto al CCNL Elettrici. La trasformazione delle attività produttive tradizionali impone, inoltre, riflessioni approfondite sulla possibilità, sulle modalità concrete e sulla convenienza di riqualificare gli addetti alle mansioni tradizionali del *business oil&gas*.

Nel caso di Edison S.p.A., la decisione di abbandonare il *business* degli idrocarburi ritenuto non più strategico e la conseguente cessione delle attività di esplorazione e produzione esercitate dalla Società ha dato vita ad un percorso di dialogo sociale partecipato e condiviso, contraddistinto dal coinvolgimento preventivo e costante dell'attore sindacale. A tal proposito, occorre precisare che nelle dinamiche relazionali che contraddistinguono la concertazione nel settore energia & petrolio si ripropongono le caratteristiche e le logiche esposte nel paragrafo di apertura al capitolo con riferimento al settore elettrico (¹³¹). Anche in questo caso, infatti, i rapporti tra aziende e attori sindacali sono stati profondamente influenzati e modellati dall'evoluzione del contesto economico di riferimento, caratterizzato dalla presenza di un *incumbent* come ENI e dall'elevatissima redditività del *business*. Come nel settore elettrico, il sistema di relazioni industriali è contraddistinto dalla quasi totale assenza di conflittualità e dal ricorso al dialogo e alla partecipazione come strumenti privilegiati di relazione. Le prassi di

¹³¹ Cfr. Cap. III, Par. 1., p. 111.

informazione e consultazione continua dei rappresentanti dei lavoratori con riferimento alle scelte strategiche compiute dal *management* e alla loro attuazione che, come descritto in precedenza, costituiscono un tratto distintivo del dialogo sociale nei settori energetici, hanno trovato applicazione anche nel caso in esame, confermando l'approccio valoriale e partecipativo alle relazioni industriali introiettato nel DNA della Società. Fin dalle primissime fasi dell'operazione, concretizzatesi nel conferimento dell'intero ramo d'azienda deputato alle attività di esplorazione e produzione di idrocarburi e occupante circa duecento addetti a Edison Esplorazione e Produzione S.p.A., compagine societaria costituita allo scopo di avviare la cessione degli *asset* sul mercato, l'intero processo di vendita è stato accompagnato da un intenso e proficuo dibattito sindacale. Lo scorporo della Divisione aziendale dedicata al *business* dell'*oil&gas* (avvenuto con decorrenza 1° luglio 2018), infatti, ha comportato l'attivazione della specifica procedura prevista in materia di trasferimento di azienda dall'art. 47 L. n. 428/1990 e la conseguente comunicazione alle rappresentanze sindacali. Nel corso dell'esame congiunto, richiesto dalle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori, sono state confermate le ragioni e le tempistiche dell'operazione ed esplicitati gli effetti che quest'ultima avrebbe determinato sulle attività e sul personale ad esse dedicato. L'incontro, avvenuto presso la sede milanese di Assolombarda ha portato alla sigla del verbale 22 giugno 2018. Esso ha sancito due principi fondamentali, vere e proprie linee guida che hanno regolato i rapporti tra azienda e organizzazioni sindacali e intorno alle quali si è sviluppato l'intero percorso di dismissione degli *asset* degli idrocarburi. Considerata la complessità dell'operazione e la delicatezza delle sue conseguenze, infatti, le Parti, oltre a sancire fin da questo momento la volontà di ricercare soluzioni funzionali alla valorizzazione e allo sviluppo del portafoglio di attività E&P che assicurassero la salvaguardia dei livelli occupazionali e delle complessive condizioni economiche e normative applicate agli addetti, hanno assunto il reciproco impegno ad accompagnare tale processo con periodici momenti di incontro «atti a monitorare l'evoluzione dell'operazione e a valutare gli eventuali interventi funzionali ad assicurare il conseguimento dei principi sopra espressi» ⁽¹³²⁾. A tal proposito, è stato espressamente richiamato nel verbale l'art. 11 dell'Accordo sulla Responsabilità Sociale del Gruppo EDF di cui, come anticipato, Edison S.p.A. fa parte dal 2016 e siglato appena tre giorni prima, il 19 giugno 2018. Si tratta di un accordo quadro a livello globale firmato dal colosso dell'energia francese e dalle Federazioni sindacali mondiali IndustriALL Global Union e l'Internazionale dei Servizi Pubblici, rappresentative di circa settanta milioni di lavoratori impiegati nei settori minerario, energetico e

¹³² Verbale di accordo Edison S.p.A. 22 giugno 2018, p. 2.

industriale, oltre che dalle Federazioni sindacali rappresentate nelle diverse aziende del Gruppo. L'intesa, fondata sull'assunto secondo cui la sostenibilità aziendale non possa prescindere dal connubio di *performances* economiche e progresso sociale, definisce ed esprime concretamente «i principi fondamentali di uno zoccolo sociale comune a tutte le Società del Gruppo, guidato dai suoi valori – rispetto, solidarietà, responsabilità» (¹³³). In particolare, il richiamato art. 11, avente ad oggetto il dialogo sociale e la concertazione, conferma la necessità di condurre la trasformazione avviata dal Gruppo EDF in coerenza con i paradigmi della transizione energetica in modo socialmente responsabile, applicando i principi della trasparenza, della responsabilità e del dialogo nei confronti dei lavoratori, dei loro rappresentanti e della comunità. Tale previsione si traduce non solo nell'impegno aziendale a fornire le informazioni relative alle evoluzioni delle attività del Gruppo (quali investimenti, fusioni, acquisizioni, cessioni, riorganizzazioni, chiusura di stabilimenti o interruzione di attività) in tempo utile a dar luogo ad una concertazione, ma nella espressa volontà di limitarne le conseguenze sociali per i lavoratori e i territori interessati. In tutti i casi in cui il perseguimento della sostenibilità ambientale determini l'esigenza di abbandonare o convertire i segmenti produttivi tradizionali gli impatti occupazionali del processo di transizione in atto devono essere affrontati in ottica responsabile e partecipata. «Devono essere sistematicamente esaminate – recita l'Accordo – le misure tese a evitare licenziamenti, quali il ricollocamento dei lavoratori interessati nell'ambito della loro azienda o in una diversa entità del Gruppo. Nel caso in cui i licenziamenti non possano essere evitati, si individueranno i provvedimenti più favorevoli rispetto al minimo legale richiesto dalle normative del Paese interessato» (¹³⁴). Un accordo, quello del 19 giugno 2018, che riflette la volontà di tutti i soggetti coinvolti di governare la transizione energetica attraverso soluzioni partecipate e condivise, che trova nelle prassi dei sistemi di relazioni industriali tipiche delle aziende operanti nel settore energetico e nel settore pubblico preziosi strumenti di gestione del cambiamento. Attraverso il richiamo alle norme dell'Accordo quadro mondiale sulla responsabilità sociale, quindi, Edison S.p.A. e le organizzazioni sindacali hanno voluto definire la cornice valoriale all'interno della quale costruire il percorso di cessione delle attività di esplorazione e produzione degli idrocarburi. Con il verbale del 22 giugno 2018, in definitiva, azienda e sindacati hanno inteso avviare un dialogo parallelo e complementare alle vicende societarie funzionale alla

¹³³ Estratto della Premessa all'Accordo quadro mondiale sulla Responsabilità Sociale del Gruppo EDF del 19 giugno 2018, p. 2.

¹³⁴ Art. 11 Accordo quadro mondiale sulla Responsabilità Sociale del Gruppo EDF del 19 giugno 2018, p. 12.

prevenzione delle possibili criticità occupazionali e alla maggiore consapevolezza dei lavoratori interessati dall'operazione.

Il monitoraggio periodico degli sviluppi della cessione in esame ha trovato concretizzazione nel successivo incontro del 12 marzo 2019. Nei mesi successivi al citato scorporo degli *asset oil&gas* attraverso il loro conferimento alla società Edison E&P S.p.A., infatti, diversi operatori del settore idrocarburi avevano iniziato a manifestare il proprio interesse nei confronti del portafoglio industriale di proprietà di quest'ultima, avviando le *due diligence* prodromiche alla successiva ed eventuale presentazione di un'offerta di acquisto vincolante. L'impegno all'informazione e alla consultazione continua e costante sullo stato di avanzamento delle trattative assunto in occasione dell'esame congiunto *ex art. 47 L. n. 428/1990* ha portato così le Parti ad incontrarsi su richiesta delle organizzazioni sindacali. Ne è scaturito un verbale di incontro in cui l'azienda ha dato atto ai rappresentanti dei lavoratori non solo dell'interessamento dei potenziali acquirenti e delle probabili tempistiche con cui la trattativa sarebbe addivenuta a compimento, in coerenza con le disposizioni contenute nell'Accordo quadro mondiale sopra descritto, ma ha anche confermato l'impegno a rappresentare agli operatori interessati a presentare offerte di acquisto degli *asset* gli eventuali profili di rilevanza e le condizioni funzionali ad assicurare un quadro di complessive tutele sociali per tutto il personale coinvolto. A fronte delle preoccupazioni del sindacato sulle ricadute occupazionali che la cessione ad un soggetto terzo delle attività di esplorazione e produzione di idrocarburi avrebbe potuto generare (specialmente con riferimento alle funzioni aziendali con compiti di supporto alle aree operative), in sostanza, la società cedente, nel solco di quell'approccio partecipato e condiviso alle decisioni strategiche che tradizionalmente ha contraddistinto il sistema di relazioni industriali in Edison S.p.A., si è impegnata a garantire, ancor prima di aver identificato il soggetto acquirente, che la tutela dei lavoratori interessati sarebbe stata oggetto di approfondita discussione con quest'ultimo. Il verbale sanciva inoltre la volontà di proseguire il confronto a valle della presentazione delle offerte, dando conto del fatto che, considerata la natura giuridica delle attività minerarie gestite in regime di concessione pubblica, il tavolo sindacale avrebbe potuto coinvolgere altri soggetti (*in primis*, lo Stato, titolare delle concessioni). Delle dieci società che, originariamente, avevano mostrato interesse per l'acquisizione delle attività di esplorazione e produzione del Gruppo Edison S.p.A. e delle quattro che avevano avviato la *due diligence* propedeutica alla presentazione di offerte vincolanti, nell'estate del 2019 è stato avviato il negoziato esclusivo con Energean Oil & Gas Plc, con cui è stato siglato il *signing* il 4 luglio 2019. La società, di origini greche e quotata alla borsa di Londra, opera prevalentemente nell'*upstream* e, in coerenza con il proprio piano strategico finalizzato all'assunzione del ruolo di primo

operatore europeo nella produzione di gas, ha deciso di arricchire il proprio portafoglio con quello di proprietà di Edison E&P S.p.A., avente caratteristiche di complementarità rispetto a quello già in suo possesso, con l'intenzione di valorizzarne le potenzialità. A tal proposito, occorre sottolineare come, nell'ambito del *Sales & Purchase Agreement* tra Edison S.p.A. ed Energean Plc., siglato il 4 luglio 2019, coerentemente con lo spirito di salvaguardia occupazionale che aveva accompagnato la decisione di cedere le proprie attività nella filiera degli idrocarburi e con le rassicurazioni espresse ai sindacati nel corso degli incontri fin qui descritti, sia stata inserita una c.d. "clausola sociale": la società acquirente, in sostanza, si è impegnata espressamente per sé e per le future società controllate a non adottare, direttamente o indirettamente, alcuna iniziativa che potesse contribuire a determinare il licenziamento per ragioni economiche e organizzative dei dipendenti di Edison E&P sia individuali che collettivi, il trasferimento degli stessi, la riduzione del livello retributivo acquisito, per un periodo pari a diciotto mesi a partire dalla data del *closing* definitivo della transazione. Tale clausola, costruita secondo lo schema giuridico della "promessa del fatto del terzo" previsto e disciplinato dall'art. 1381 c.c., tuttavia, presenta il grosso limite di poter essere azionata, nel rispetto dei principi di diritto privato relativi all'efficacia del contratto tra le parti, esclusivamente da uno dei contraenti e non direttamente dai terzi coinvolti che, nel caso di specie, sarebbero stati i dipendenti ceduti. Perché la tutela inserita nel contratto intra-societario fosse efficace anche nei confronti di quest'ultimi, era necessario trasfondere tale clausola contrattuale all'interno di un accordo sindacale avente efficacia collettiva. Edison S.p.A., nonostante in qualità di società cedente non avesse espressi doveri di natura normativa in tal senso, in continuità con gli impegni contrattuali assunti nel corso dell'anno precedente, ha rivestito, da quel momento, il fondamentale ruolo di *trait d'union* tra Energean Plc. e le organizzazioni sindacali, favorendo il dialogo tra i futuri nuovi titolari degli *asset* e le rappresentanze dei lavoratori interessati dando seguito a quanto affermato nel verbale di incontro del 12 marzo 2019. Esemplificativa, a tal proposito, è stata la scelta dell'azienda di farsi parte attiva nell'organizzazione di un primo incontro di presentazione della società acquirente alle associazioni sindacali, organizzato a Roma il 31 luglio 2019 e a cui la stessa direzione di Edison S.p.A. ha preso parte. Nel corso di tale incontro Energean Plc., oltre a illustrare le motivazioni a sostegno dell'operazione e ad esporre il proprio piano strategico in merito agli *asset* in acquisizione, ha ascoltato le richieste delle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori e ha assunto l'impegno, su richiesta di quest'ultime, a siglare un protocollo di relazioni industriali che, oltre a chiarire quali sarebbero state le conseguenze pratiche del passaggio di proprietà, prevedesse una vera e propria clausola sociale. Occorre sottolineare l'essenziale supporto fornito durante i mesi

necessari alla stipulazione del suddetto protocollo dalla società cedente che, in linea con i principi previsti dal verbale di accordo 22 marzo 2018 ma soprattutto in coerenza con quell'approccio votato al dialogo e al coinvolgimento che, come descritto in precedenza, caratterizza la storia sindacale di Edison S.p.A., si è impegnata attivamente a trasferire alla società acquirente, estranea alle logiche del confronto sindacale italiano, un modello di relazioni industriali contraddistinto dalla partecipazione e consultazione preventiva delle associazioni sindacali che avrebbe accompagnato l'operazione dopo il *closing* definitivo. Un esempio di dialogo sociale concreto, rilevante e dal valore fortemente etico, finalizzato ad agevolare un'operazione complessa e l'incontro tra soggetti poco avvezzi a dinamiche relazionali di natura partecipativa. Il Protocollo di relazioni industriali fra la società greca e le organizzazioni sindacali è stato siglato, a valle di diversi incontri preliminari contraddistinti dalla presenza al tavolo di interlocuzione sindacale anche della direzione aziendale di Edison E&P S.p.A., il 9 dicembre 2019. Nel documento, finalizzato a dare struttura e regole alle future dinamiche relazionali tra i nuovi proprietari degli *asset* idrocarburi e i rappresentanti dei lavoratori ad essi addetti, vengono definiti i principi fondamentali e le linee guida di riferimento. La volontà di dare seguito a quel modello interlocutorio fondato sul coinvolgimento e sulla condivisione delle esperienze frutto di prassi consolidate adottate precedentemente alla vendita e agevolato durante la fase transitoria dall'impegno di Edison S.p.A. è chiarita già nel primo paragrafo, dedicato proprio alle linee guida e ai principi generali: le Parti danno atto, infatti, della reciproca intenzione di confermare la positiva esperienza interlocutoria avuta fino a quel momento a tutti i livelli, condividendo «l'importanza della ricerca di soluzioni in grado di conciliare le esigenze aziendali di competitività e di un contesto legale, politico e regolatorio in Italia che supporti gli investimenti nel settore E&P, con le aspettative dei lavoratori attraverso un modello di relazioni industriali partecipativo, equilibrato e in grado anche di prevenire il conflitto individuale e collettivo e azioni unilaterali»¹³⁵). All'interno del Protocollo, coerentemente alla logica suddetta, sono stati definiti in modo chiaro e preciso i diversi ambiti di interlocuzione sindacale, distinguendo tra le materie che avrebbero dovuto essere oggetto di contrattazione collettiva a livello nazionale e quelle disciplinabili a livello locale. Come ulteriore forma di tutela della rappresentanza dei lavoratori, inoltre, è stato dato espresso riconoscimento alle RSU elette precedentemente al *signing* e confermato, senza soluzione di continuità, quanto previsto relativamente al premio di risultato dagli accordi vigenti per la società Edison E&P S.p.A. Tuttavia, è indubbiamente il paragrafo dedicato alla tutela occupazionale quello di

¹³⁵ Verbale di accordo Energean Plc. 9 dicembre 2019, pp. 1-2.

maggior spessore e rilevanza. Esso dà concreta attuazione agli impegni assunti fin dalle fasi preliminari dell'operazione dalla società cedente ed esplicitati nel verbale di accordo 22 giugno 2018. «Vengono confermate espressamente – si legge nel Protocollo – le intese assunte da Edison E&P e società controllate con le OO.SS. Nazionali relativamente alla tutela di tutto il personale coinvolto nell'operazione di cessione, con particolare riferimento ai verbali 22 giugno 2018 (conferimento ramo d'azienda) e 12 marzo 2019»⁽¹³⁶⁾. Dando seguito a quanto previsto dai documenti sopra citati e nel solco del richiamato art. 11 dell'Accordo quadro mondiale sulla Responsabilità Sociale del Gruppo EDF, dunque, sono state individuate le forme e le modalità attraverso cui salvaguardare la stabilità occupazionale dei dipendenti addetti alle attività della filiera *oil&gas* oggetto dell'operazione. Tutela che si esprime e si articola in tre distinte previsioni. Innanzitutto, assecondando la richiesta formulata dalle associazioni sindacali fin dall'incontro del 31 luglio 2019, essa si sostanzia nell'espressa trasfusione degli impegni presi con Edison S.p.A. nell'ambito del *Sales & Purchase Agreement* siglato il 4 luglio 2019 citati in precedenza e aventi ad oggetto la garanzia del mantenimento del rapporto di lavoro per tutto il personale coinvolto avente qualifica di quadro, impiegato o operaio alle condizioni economico-normative individuali e collettive esistenti per un periodo pari a diciotto mesi a partire dalla data del *closing* della transazione. In secondo luogo, nella costituzione di un organismo congiunto paritetico composto da tre rappresentanti indicati dalle organizzazioni sindacali e tre rappresentanti aziendali con il duplice compito di monitorare l'andamento delle attività e lo stato di avanzamento degli investimenti, da un lato, e proporre strumenti e misure atte a rafforzare le condizioni per la migliore occupabilità del personale dipendente e a gestire le eventuali criticità, anche sotto il profilo occupazionale, dall'altro. Infine, a ulteriore supporto delle tutele disposte a favore del personale dipendente di Edison E&P S.p.A., le Parti hanno dato atto del fatto che la società cedente, in caso di situazioni di crisi determinate dall'evoluzione del settore alla luce dei fenomeni di transizione in corso e tali da produrre ricadute a livello occupazionali, ha manifestato la propria disponibilità a considerare i profili professionali eventualmente disponibili per la copertura di effettivi fabbisogni organizzativi, purché coerenti con le professionalità ricercate. Quest'ultima previsione, impegnando un soggetto non firmatario del verbale di accordo, è stata confermata e formalizzata dalla lettera di Edison S.p.A. del 9 dicembre 2019. Il Protocollo di relazioni industriali del 9 dicembre 2019, in sintesi, predispone una triplice forma di tutela a vantaggio dei lavoratori. In primo luogo, estende l'esigibilità della clausola sociale contenuta nell'accordo intrasocietario ai dipendenti interessati

¹³⁶ Verbale di accordo Energean Plc. 9 dicembre 2019, p. 3.

dall'operazione di cessione, assicurando al contempo l'effetto dissuasivo della previsione nei confronti dell'acquirente e l'imprescindibile fondamento giuridico necessario a far valere in giudizio l'eventuale violazione degli obblighi assunti che, come anticipato, sarebbe stata altrimenti esclusa. Con la trasfusione della clausola all'interno di un accordo sindacale si è offerto ai lavoratori un prezioso strumento di tutela: in questo modo, infatti, la possibilità di far valere in giudizio l'illegittimità di eventuali violazioni della stessa non è più limitata a Edison S.p.A. in quanto parte contrattuale, ma estesa a tutti coloro a cui si applica il Protocollo. La costituzione di un Organismo bilaterale funzionale al preventivo confronto e alla gestione anticipata delle situazioni di criticità, tuttavia, dimostra come, ancora una volta, le Parti abbiano inteso individuare come strumento d'elezione della tutela della stabilità occupazionale non l'azione giudiziaria attivabile individualmente *ex post*, ma, al contrario, quel dialogo preventivo, costante e partecipato tra azienda e rappresentanti dei lavoratori mutuato dalle prassi della società cedente. Infine, la disponibilità dimostrata da quest'ultima a valutare, all'occorrenza, la ricollocazione di eventuali figure professionali provenienti dall'area idrocarburi a copertura dei propri fabbisogni organizzativi, attestata espressamente da una lettera parallela e parte integrante del protocollo di relazioni industriali, rappresenta una forma di tutela aggiuntiva e residuale, sebbene subordinata alla coerenza delle competenze possedute dal singolo a quelle effettivamente ricercate. Una possibilità, quest'ultima, introdotta come strumento di *estrema ratio*, in coerenza con la volontà di garantire la continuità del patrimonio professionale a disposizione della società acquirente, considerato «un *asset* prioritario per lo sviluppo delle attività»⁽¹³⁷⁾.

Il percorso di dialogo e partecipazione che ha accompagnato la cessione delle attività di esplorazione e di produzione di idrocarburi presenti all'interno del portafoglio di Edison S.p.A. testimonia ulteriormente il ruolo che un sistema di relazioni industriali orientato al confronto preventivo e costante può giocare nella gestione dei cambiamenti in atto. Come evidenziato nel corso della narrazione degli episodi chiave della trattativa, sviluppatasi parallelamente e contestualmente alle operazioni di cessione, le caratteristiche distintive della concertazione nel settore elettrico come declinate e attuate in Edison S.p.A. hanno rappresentato punto di partenza e, al contempo, destinazione dell'intera operazione. L'informazione e la consultazione preventiva dei lavoratori e dei loro rappresentanti, infatti, non solo sono state riconosciute come funzionali alla riuscita di operazioni complesse e traumatiche come la cessione di un ramo d'azienda, ma sono stata anche valorizzate come vero e proprio *asset* fondamentale a cui dare continuità e rilevanza anche dopo il passaggio di proprietà. Principio, quest'ultimo, difeso e perpetuato non solo dalle

¹³⁷ Verbale di accordo Energean Plc. 9 dicembre 2019, p. 3.

organizzazioni sindacali, ma anche dalla società cedente, che nella vicenda in esame ha assunto il fondamentale ruolo di agevolatore del dialogo preventivo tra acquirente e organizzazioni sindacali, propedeutico alla trasmissione di quel modello di relazioni industriali votato alla partecipazione che costituisce garanzia di stabilità occupazionale. Un atteggiamento frutto tanto di una cultura aziendale votata alla condivisione delle scelte strategiche, quanto dell'appartenenza ad un gruppo energetico pubblico che considera fondamentale affrontare la transizione in atto con un approccio responsabile, in coerenza con l'assunto secondo cui non vi può essere progresso economico senza quello sociale. Un percorso che supera la tradizionale dimensione della bilateralità coinvolgendo attivamente un soggetto terzo, portatore di prassi partecipative consolidate che, anche nel caso in esame, contribuiscono a favorire soluzioni convergenti e condivise. Le stesse organizzazioni sindacali hanno riconosciuto il valore dell'aver anticipato il confronto e il dialogo con la società acquirente, giungendo a un Protocollo di relazioni industriali preventivo, che avvia l'interlocuzione con il nuovo datore di lavoro prima ancora del *closing* definitivo della trattativa, previsto per il 2021. Per i rappresentanti dei lavoratori si tratta di «un risultato serio e realistico per la tutela e lo sviluppo dei lavoratori impiegati in un *business* che contiene al proprio interno molte variabili, in particolare in una fase delicata di passaggio e in un contesto normativo nazionale, purtroppo non favorevole» (¹³⁸). Dal caso fin qui descritto, in ultima analisi, emerge come anche soluzioni potenzialmente traumatiche sotto il profilo occupazionale legate alla trasformazione dei modelli produttivi in atto trovino nella collaborazione e nel dialogo un preziosissimo strumento abilitante, in grado di accompagnarne e governarne gli impatti in un'ottica di prevenzione e secondo una logica anticipatoria

¹³⁸ Estratto del comunicato FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL e UILTEC-UIL del 11 dicembre 2019.

Conclusioni

Il caso Edison S.p.A. offre numerosi e interessanti spunti di riflessione circa il ruolo che le relazioni industriali e la contrattazione collettiva possono rivestire nell'adozione di soluzioni organizzative coerenti con i modelli produttivi imposti dalla transizione energetica in un settore con peculiarità e caratteristiche specifiche come quello elettrico. Alla luce delle profonde trasformazioni che hanno interessato quest'ultimo nel corso della sua storia e che hanno riverberato i propri effetti tanto sui sistemi economici e produttivi di riferimento, tanto sulle forme di esecuzione della prestazione, tanto sulle competenze abilitanti in un mercato del lavoro dinamico in progressiva evoluzione, il modello di relazioni industriali affermatosi nel settore ha dato infatti prova costante di una connaturata capacità di adattamento. Una sorta di applicazione al sistema di relazioni industriali del principio di conservazione della massa di stampo Lavoisieriano, sulla base del quale «nulla si crea, nulla si distrugge, tutto si trasforma». Un modello contraddistinto da un'elevatissima propensione alla consultazione e al coinvolgimento preventivo dell'attore sindacale nell'attuazione delle scelte strategiche, che ha fatto dell'informazione e della condivisione delle decisioni tra *management* e lavoratori un elemento imprescindibile di politica gestionale, in cui l'approccio di aziende e organizzazioni sindacali al dialogo e alla concertazione riflette l'importanza e il valore che entrambi i soggetti attribuiscono al ruolo rivestito dal settore nel sistema Paese. Un sistema di relazioni industriali "di alto profilo", in cui la convergenza di interessi datoriali e sindacali ha sempre trovato concreta esplicitazione in soluzioni organizzative collaborative attente sia alle esigenze della produzione che di quelle della persona. Dalla narrazione delle vicende sindacali esposta con riferimento agli accordi aziendali che hanno introdotto nuovi modelli organizzativi o adeguato quelli esistenti al fine di adeguare il modello produttivo tradizionale ad un mercato profondamente influenzato dal progressivo affermarsi dei paradigmi della transizione energetica, emerge come il modello in esame costituisca un esempio virtuoso di come le relazioni industriali possano accompagnare il cambiamento. Anche a fronte delle significative trasformazioni in atto imposte dai fenomeni descritti nel capitolo dedicato alla posizione del problema (¹³⁹), infatti, la contrattazione collettiva e il dialogo sociale dimostrano non solo la loro tenuta, ma il loro imprescindibile ruolo di fattore abilitante nel momento in cui si presentano determinate sfide. Coerentemente a quanto sostenuto da una parte della letteratura (¹⁴⁰), il caso in esame prova come la logica partecipativa, specialmente se frutto di

¹³⁹ Cfr. Cap. I., Par. 2., p. 16.

¹⁴⁰ Sul tema Cfr. TOMASSETTI P., *Diritto del lavoro e ambiente*, cit., 2018; FEOLA M. op. cit., p. 10. BATTAGLINI E., op. cit., pp. 132-133;

prassi consolidate e diffuse, sia quella che, più di ogni altra, in tale contesto è in grado di garantire soluzioni funzionali tanto alla competitività dell'impresa quanto alla sostenibilità occupazionale. In tutti i tre casi descritti, esemplificativi delle diverse direttrici organizzative e strategiche in cui può riverberarsi la transizione energetica, l'informazione e la consultazione preventiva dei rappresentanti dei lavoratori, l'adozione di decisioni partecipate e il monitoraggio condiviso della loro attuazione hanno infatti agevolato soluzioni in grado di assicurare al contempo competitività per l'impresa, sostenibilità delle attività svolte ed *employability* per i suoi dipendenti. Le dinamiche relazionali fin qui descritte hanno dimostrato la loro efficacia tanto nei casi di ricollocazione e riqualificazione dei lavoratori, tanto per ciò che concerne lo sviluppo delle loro competenze come leva occupazionale, tanto con riferimento all'accompagnamento del processo di abbandono di filiere produttive non più considerate strategiche. L'approccio partecipativo in esame restituisce alla rappresentanza il suo originario ruolo di strumento attraverso cui perseguire soluzioni non frutto di un mero compromesso "passivo" ⁽¹⁴¹⁾, ma reale concretizzazione della convergenza di interessi di azienda e lavoratori in cui l'apporto del sindacato sia tangibile e costruttivo. Le stesse organizzazioni sindacali, quando superano l'ormai obsoleta logica redistributiva per abbracciare quella, più ampia e moderna, "sociale", secondo cui la tutela del lavoratore non si limita alla difesa ad oltranza di condizioni economiche e normative acquisite, ma si estende alla sua occupabilità presente e futura tenendo in considerazione le peculiarità del territorio e della comunità di appartenenza, realizzano quel sindacalismo "territoriale" che sposta la dimensione della rappresentanza dal lavoratore al cittadino. In questo modo, la formazione professionale diventa a pieno titolo oggetto di scambio contrattuale, la cui pianificazione, progettazione ed erogazione viene condivisa con l'azienda; il territorio in cui si innesta l'attività produttiva costituisce una preziosa risorsa attraverso cui agevolare il ricollocamento e la conversione professionale dei lavoratori nei casi di crisi, creando reti territoriali di imprese che agiscono in una logica di sistema; le istituzioni pubbliche rappresentano un prezioso alleato, grazie al loro ruolo di coordinamento e alla conoscenza dell'area. In tale modello di relazioni industriali, la prevenzione delle criticità, realizzata attraverso l'ascolto e la collaborazione con i soggetti portatori delle istanze non solo del lavoratore ma del più ampio gruppo sociale a cui quest'ultimo appartiene, consente di governare e dare indirizzo alla transizione, che, attraverso un percorso condiviso e partecipato, non viene subita ma al contrario accompagnata.

¹⁴¹ Cfr. SCIARRA S., op.cit., 465-479.

Se è vero che il modello di relazioni industriali fin qui descritto ha dimostrato di essere quello maggiormente in grado di coniugare le trasformazioni del sistema economico-produttivo in atto e la sostenibilità occupazionale, assicurando quella “Giusta Transizione” descritta e auspicata dalla dottrina che si è occupata del tema, è altrettanto vero, tuttavia, che alcuni dubbi permangono sulla sua effettiva efficienza. Si tratta, in altri termini, di un modello in grado di generare produttività per le imprese che lo adottano e, allo stesso tempo, per il consumatore e per il Paese? Occorre ricordare, infatti, che le aziende operanti nella filiera elettrica, fornendo un servizio pubblico essenziale, possono incidere profondamente sulla redditività del sistema Paese: energia elettrica ad un costo più basso, infatti, significa maggiore competitività per le imprese e maggior potere d’acquisto per il consumatore. Secondo il Direttore della Direzione *Human Resources & Organization* di Edison S.p.A., intervistato sul punto, un sistema di relazioni industriali si può definire effettivamente un “modello” quando, oltre a generare profitto per l’impresa che lo adotta, restituisce produttività anche al sistema in cui quest’ultima si inserisce. Egli sostiene che «non è facile stabilire se sia l’elevata redditività che ha sempre contraddistinto le aziende operanti nel settore energetico a favorire relazioni industriali di stampo partecipativo o, viceversa, sia proprio questo tipo di approccio al dialogo sociale a favorire la generazione di ricchezza»⁽¹⁴²⁾. Un vero e proprio “*dark side*” della contrattazione collettiva di settore, che è stata innegabilmente sostenuta e favorita per molti anni dall’elevata redditività del *business* di riferimento, che talvolta ha disincentivato la ricerca di soluzioni innovative e ha finito per riversare i costi del settore sulla collettività. In quest’ottica, la rigidità con cui, fino a qualche anno fa, veniva approcciato il tema della flessibilità organizzativa e del cambiamento può essere letta come difesa ad oltranza di modelli gestionali inefficienti, retta dalla consapevolezza che eventuali perdite sarebbero state comunque assorbite dal sistema Paese e dai consumatori. Tuttavia, approcciarsi a tale interrogativo secondo una logica meramente lineare soffre delle fisiologiche limitazioni connaturate al voler interpretare le dinamiche sociali come mero rapporto di causa-effetto. In realtà, la questione dell’efficienza del modello di relazioni industriali adottato nel settore elettrico, se affrontata in prospettiva integrata, di sistema, più aderente alle effettive logiche esistenti in natura, acquista tutt’altro significato. Il rapporto tra sistema di relazioni industriali e redditività del settore, in quest’ottica, non si concretizza in un semplicistico nesso di causalità che tenta di individuare nell’uno i razionali sottesi all’altro, ma in un legame di

¹⁴² Estratto dell’intervista a Giorgio Colombo, Direttore Human Resources & Organization Dept. di Edison S.p.A., 14 settembre 2020

reciprocità biunivoca, in cui entrambi gli elementi costituiscono al tempo stesso causa ed effetto, dando vita ad un circolo virtuoso in cui l'uno alimenta l'altro e, a sua volta, dall'altro è alimentato. Secondo tale logica, in definitiva, relazioni industriali votate al coinvolgimento e alla partecipazione dell'attore sindacale sono favorite dalla disponibilità economica del settore e, a loro volta, contribuiscono a generare quest'ultima, agevolando l'adozione di soluzioni condivise, orientate tanto al profitto dell'impresa quanto al progresso sociale.

Resta da chiedersi, infine, se, a fronte dell'impatto diffuso e generale che la transizione energetica è destinata a produrre sull'intero sistema economico e produttivo, tale modello di relazioni industriali sia esportabile e replicabile anche in altri settori. È innegabile, infatti, che il modello di concertazione fin qui descritto trova nella genesi e nelle specificità del *business* in cui si innesta i razionali dei suoi elementi distintivi. Innanzitutto, si tratta di un contesto in cui la contrattazione collettiva settoriale è relativamente recente e priva di quei trascorsi ostili che contraddistinguono, al contrario, i settori nati all'epoca del conflitto sociale. La pressoché totale assenza di dinamiche oppostive nei rapporti sviluppatasi tra le parti nel corso della breve storia del contratto unico di settore ha indubbiamente agevolato l'affermarsi di quelle prassi di informazione e consultazione preventiva dei rappresentanti dei lavoratori (anche quando non espressamente regolata da norme di legge) non riscontrabile in settori storicamente contraddistinti da elevata conflittualità. In secondo luogo, il carattere di servizio pubblico essenziale e l'elevata redditività delle attività esercitate, come descritto in precedenza, hanno sempre assicurato alle aziende operanti nella filiera elettrica gli strumenti economici funzionali ad affrontare i rari momenti di crisi e di conflitto vissuti dal settore attraverso soluzioni non traumatiche, che salvaguardassero le esigenze dell'impresa e tutelassero al contempo i lavoratori. Il dialogo con il sindacato, in tali circostanze, è stato agevolato dalla non necessità di dover ricorrere a decisioni unilaterali. L'ingente disponibilità di risorse economiche, infatti, ha sempre permesso di optare per soluzioni conciliative, che attenuassero gli impatti occupazionali di congiunture economiche e sviluppo tecnologico. Da ultimo, occorre menzionare anche l'elevatissimo senso di appartenenza aziendale e la forte cultura d'impresa che permea i lavoratori delle società addette alla filiera elettrica. La fiducia nell'azienda, infatti, costituisce un importante facilitatore nell'adozione di nuove soluzioni organizzative, non solo agevolando il recepimento da parte dei dipendenti dei cambiamenti, ma permettendo di trovare in quest'ultimi un vero e proprio alleato da coinvolgere e di cui valorizzare il contributo individuale nell'implementazione dei modelli organizzativi. In ragione delle considerazioni suddette, si deve concludere per una replicabilità "parziale" del modello di relazioni industriali in esame: le dinamiche di relazione fin qui descritte, in altri termini,

possono essere esportate anche ad altre realtà produttive, ma non *tout-court*. Vi sono, infatti, tratti distintivi del dialogo sociale nel settore elettrico che sono inevitabilmente legati alla sua natura di servizio pubblico essenziale e, più in generale, alle specificità dei *business capital-intensive*, che non possono trovare aderenza anche in contesti guidati da logiche concorrenziali spinte e contraddistinti per la spiccata attenzione ai costi fissi. È indubbio, ad esempio, che l'articolata disciplina prevista a livello legale e contrattuale con riferimento all'esercizio del diritto di sciopero nei servizi pubblici essenziali, strutturata proprio in ottica conciliativa e finalizzata ad agevolare soluzioni condivise, costituisca un elemento caratteristico del settore, non replicabile al di fuori del contesto in esame. Allo stesso modo, è innegabile che la disponibilità di risorse economiche incida sul novero di soluzioni adottabili a fronte di momenti di crisi economica o, come nel caso oggetto della domanda di ricerca, di trasformazione dei modelli produttivi e organizzativi di riferimento. Se è vero dunque che vi sono elementi tipici e caratterizzanti non trasfondibili in altri settori, è altrettanto vero che ciò non significa necessariamente che non possa essere replicato nulla del modello in esame. La ricchezza di un settore è infatti un fattore in grado di agevolare relazioni di stampo partecipativo, ma non ne è condizione necessaria. Ciò che davvero fonda le dinamiche di relazione tra azienda e rappresentanti dei lavoratori fin qui descritte è infatti l'approccio valoriale al dialogo e alla concertazione, che vengono percepiti come un'opportunità di integrazione e non come un ostacolo alle decisioni del *management*. Le prassi di informazione e consultazione preventiva delle associazioni sindacali, da cui possono scaturire spunti e proposte utili a adeguare le scelte strategiche ai bisogni della popolazione aziendale e a evitare all'origine criticità gestionali, sono mutuabili in altri settori. È necessario, tuttavia, un forte *commitment* sia della direzione aziendale, sia delle stesse organizzazioni sindacali. La prima, infatti, deve superare la concezione tradizionale secondo cui il dibattito sindacale rappresenta un possibile fattore ostativo e di rallentamento al processo decisionale; le seconde devono dimostrare di essere in grado di abbandonare il ruolo di antagonista "a prescindere", abbracciando quel filone di pensiero che considera l'imprenditore, nel nuovo sistema economico determinato dalla transizione energetica, come un potenziale alleato, i cui interessi alla tutela dell'ambiente e alla sostenibilità occupazionale coincidono con quelli della comunità di lavoratori-cittadini che ne costituisce il capitale umano ⁽¹⁴³⁾. Lo stesso vale per il senso di *loyalty* e *trust* aziendale, che non solo è replicabile, ma costituisce un elemento essenziale per superare i cambiamenti. A tal proposito, occorre precisare che una forte cultura d'impresa, per essere costruita, necessita di tempo e di coerenza, fattori

¹⁴³ Cfr. MANCINI R. op. cit., p. 64.

non sempre disponibili, specialmente nel contesto odierno, in cui la trasformazione digitale reca con sé il rischio di dare vita a modelli di *business* iper-flessibili, fondati sulla rigenerazione continua non solo delle competenze distintive, ma anche delle persone che di quest'ultime sono portatrici. L'impresa che voglia valorizzare il senso di appartenenza dei propri dipendenti «deve scongiurare il rischio che il concetto di *commodity* si estenda alle persone, evitando l'adozione del modello industriale proprio della *start-up*, fondato “sull'usa e getta” tanto delle strategie quanto delle risorse che la costituiscono»⁽¹⁴⁴⁾. Il sindacato, in tale contesto, può rivestire il fondamentale ruolo di portatore e difensore della cultura aziendale e del patrimonio professionale e umano che la contraddistinguono, favorendo, attraverso la pianificazione di specifici percorsi formativi, la conversione e la riqualificazione dei lavoratori, senza tuttavia perdere il portafoglio di competenze distintive che ne costituisce il nucleo fondamentale.

¹⁴⁴ Estratto dell'intervista a Giorgio Colombo, Direttore Human Resources & Organization Dept. di Edison S.p.A., 14 settembre 2020

Bibliografia

- ACCORNERO A. in *La parabola del sindacato*, Il Mulino, Bologna, 1992, p. 14.
- ACCORNERO A. e TREU T., *Introduzione*, in ACCORNERO A. e TREU T., *La grande trasformazione nel settore elettrico. Le relazioni industriali in Enel e nelle aziende locali (1987-2007)*, Franco Angeli, Milano, 2009, pp. 7-21.
- ADORNO S. e NERI SERNERI S. in *Per una storia ambientale delle aree industriali in Italia. Introduzione*, in ADORNO S. e NERI SERNERI S. (a cura di), *Industria, ambiente e territorio. Per una storia ambientale delle aree industriali in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2009, p. 1-30.
- AGOSTINI L., *Dalla “rifondazione” al “sindacato progettuale”*: limiti e proposte, in *Rassegna Sindacale*, XXXVII, 31-32, 1991.
- ALAIMO A., *La partecipazione finanziaria dei lavoratori*, in ZOLI C. (a cura di), *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, Giappichelli, Torino, 2015 p. 73.
- ALBRIZIO S., BOTTA E., KOZLUK T., ZIPPERER V., *Do Environmental Policies Matter for Productivity Growth?: Insights from new Cross-Country measures of Environmental Policies*, OECD Economics Department Working Paper, n. 1176/2014.
- ANTONIAZZI S., *Cambia il lavoro, cambia il sindacato*, Bibliolavoro, Sesto San Giovanni, 2011.
- ARTHUR H.W., *Labour Law as the Law of Economic Subordination and Resistance: A Counterfactual?*, Comparative Research in Law & Political Economy – Research Report, n. 10/2012, p. 7.
- AUSTRALIAN CONSERVATION FOUNDATION (ACF), *Green Jobs Fact Sheet*, 24 settembre 2008.
- AUVERT N., *L'individu Hypermodern*, Eres, Parigi, 2004.
- BACCARO L. e HOWELL C. che in *A common neoliberal Trajectory: the transformation of industrial relations in advanced capitalism*, in *Politics & Society*, 4/2011, pp. 521-563.
- BAGLIONI G., *La politica sindacale nel capitalismo che cambia*, LaTerza, Roma, 1986.
- BAGLIONI G., *Le relazioni industriali in Italia e in Europa negli anni '80*, Edizioni Lavoro, Roma, 1989, pp. 87-88.
- BAGLIONI G. in *Le relazioni industriali verso l'europeizzazione*, in *Economia & Lavoro*, 1/2003, pp. 13-28.

- BAGLIONI G. in *L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, Il Mulino, Bologna, 2008.
- BATTAGLINI E., *Ambiente e società nella tarda modernizzazione: le sfide per il sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2/2010, pp. 123-136.
- BELLARDI L., *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, in CARRIERI M. e TREU T. (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, pp. 241-276.
- BIAGI M., *Il futuro del contratto individuale di lavoro in Italia*, in MONTUSCHI M., TIRABOSCHI M., TREU T. (a cura di), *Marco Biagi. Un giurista progettuale*, Giuffrè, Milano, 2003, pp. 305-306.
- BIASI M., *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea, Milano, 2013.
- BODEGA D., *I caratteri della cultura di Enel*, in MAZZOLENI M. e MENEGUZZO M. (a cura di), *L'impresa EneL. Sistemi di gestione e logiche manageriali per una public utility del futuro*, Il Sole 24 Ore, Milano, pp. 35-66.
- BOLEGO G. in *Contrattazione collettiva e rapporti di lavoro nel settore dell'ICT*, in SANTUCCI R., BELLINI E. e QUARANTA M. (a cura di), *ICT e lavoro flessibile. Modelli organizzativi, contrattazione collettiva e autonomia individuale*, Franco Angeli, Milano, 2008, pp. 219-234.
- BONI P., *Oltre i confini*, in *Economia & Lavoro*, 1/2003, pp. 5-11.
- BORDOGNA L. e PROVASI G., *La conflittualità*, in CELLA G.P. e TREU T., *Relazioni industriali. Manuale per l'analisi dell'esperienza italiana*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- BORDOGNA L. e CELLA G.P. in *Stato e relazioni industriali: ammissione, esclusione, correzione*, in *Stato e mercato*, 1/2000, pp. 25-51.
- BORDOGNA L., *Gli alberi e la foresta: le relazioni industriali nella globalizzazione*, in CORAZZA L. e ROMEI R. (a cura di), *Diritto del lavoro in trasformazione*, Il Mulino, Bologna, 2014, p. 65.
- BOWEN A., KURALBAYEVAB K., TIPOEC E.L., *Chracterising green employment: the impacts of "greening" on workforce composition*, Energy Economics, 2018.
- BRADBURY H. e REASON P., *Action research: An opportunity for Revitalizing Research. Purpose and Practice*, in *Qualitative Social Work*, n. 2/2003, pp. 155- 175.
- BUTERA F., DONATI E. e CESARIA R., *I lavoratori della conoscenza*, Franco Angeli, Milano, 1997

- CAIA G. e AICARDI N., *La struttura organizzativa dell'Enel e il regime giuridico della sua attività*, in ZANETTI G. (a cura di), *Gli sviluppi dell'Enel. 1963-1990*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia*, Laterza, Bari, pp. 221-265.
- CALZADA G.A., JARA R.M., RALLO JULIAN J.R., *Study of the effects on employment of public aid to renewables energy sources*, Universidad "Rey Juan Carlos", Madrid, 2009.
- CAPRIOLI G., *La contrattazione lombarda del 2015*, in Osservatorio della contrattazione CISL, 2015.
- CARAGNANO R., *Il Codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*, Giuffrè, Milano, 2011, pp. 8ss.
- CARAVITA B., *Diritto dell'ambiente*, Il Mulino, Bologna, 2005.
- CARRIERI M., *L'imperfetta Europa delle relazioni industriali: sfide e opportunità per le parti sociali*, in *Economia & Lavoro*, 2/2000, pp. 33-42.
- CARRIERI M. e TREU T., *Le relazioni industriali italiane ed europee: innovazioni da completare e convergenze da affinare*, in CARRIERI M. e TREU T. (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, pp. 7-110.
- CARRIERI M., NEROZZI e TREU T., *La partecipazione incisiva*, Il Mulino, Bologna, 2015.
- CARRIERI M. e PIRRO F., *Digitalizzazione, relazioni industriali e sindacato. Non solo problemi, anche opportunità*, in CIPRIANI A., GRAMOLATI A. e MARI G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018, pp. 131-142.
- CASALI C., *Un percorso a ostacoli per il contratto unico*, in *Rassegna Sindacale*, n. 16/200, p. 5.
- CASANO L., *Skills and Professions for a "Just Transition". Some reflections for Legal Research*, in *Labour Studies*, n. 3, 2019, Adapt University Press, Modena, pp. 31-46.
- CATAUDELLA A. e DELL'OLIO M., *Il lavoro e la produzione*, in LIPARI N. (a cura di), *Tecniche giuridiche e sviluppo della persona*, Laterza, Bari, 1974, p. 230.
- CEDEFOP, *Skills for green jobs. European synthesis report*, 2010, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- CELLA G.P. e REYNERI E. in *L'operaio massa nello sviluppo capitalistico*, in *Classe*, 8, marzo 1974.

- CELLA G.P., *Difficoltà crescenti per le relazioni industriali ed europee*, in *Stato & Mercato*, 1/2012.
- CELLA G.P. in *Mercato senza pluralismo. Relazioni industriali e assetti liberal-democratici*, intervento d'apertura del convegno nazionale AIS-ELO "Cause e impatto della crisi" del 27-28 settembre 2012.
- CERRATO D., *I percorsi di sviluppo delle publi utilities. Risposte strategiche alla liberalizzazione nel settore dell'energia*, Cedam, Padova, 2004, p. 45ss.
- CHAMBERLAIN J.A., *Undoing Work, Rethinking Community. A critique of the Social Function of Work*, Cornell University Press, 2018.
- CIANCIULLO A. e SILVESTRINI G., *La corsa alla green economy: come la rivoluzione verde sta cambiando il mondo. Introduzione*, Edizioni Ambiente, Milano, 2010, p. VI.
- CIPRIANI A., *La partecipazione innovativa dei lavoratori. Creatività e contraddizioni nel lavoro 4.0*, in CIPRIANI A., GRAMOLATI A. e MARI G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018, pp. 175-201.
- COCOZZA A. in *La sfida della partecipazione. Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1996.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Nuove competenze per nuovi lavori: prevedere le esigenze del mercato del lavoro e le competenze professionali e rispondervi*, COM (2008) 868, 2008.
- CORTI M., *Le esperienze partecipative in altri paesi europei*, in ZOLI C. (a cura di), *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori nel diritto italiano e comparato*, Giappichelli, Torino, 2015, pp. 53-63.
- CROUCH C., *I destini passati e futuri delle relazioni industriali*, in BAGLIONI G. (a cura di), *Le relazioni industriali in Italia e in Europa negli anni '80*, Edizioni Lavoro, Roma, 1989.
- DAHLKE S., HALL W., PHINNEY A., *Maximising theoretical contributions of participant observation while managing challenges*, in *Qualitative Health Research*, 25/2015, pp. 1117-1122.
- DANFORD A., RICHARDSON M. e UPCHURCH M., *Crisi del sindacato o suo rinnovamento? Le risposte dei sindacati all'individualizzazione delle relazioni sul posto di lavoro*, in *Sociologia del Lavoro*, 86, 2002, p. 165-190.

- D'ANTONA M., *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, n. 1/1992, p. 139.
- DEAKIN S., *The Corporation as Commons: Rethinking Property Rights, Governance and Sustainability in the Business Enterprise*, in *Queen's Law Journal*, n. 37/2012, pp. 339-381.
- DEL CONTE M., *La riforma della contrattazione decentrata: dissoluzione o evoluzione del diritto del lavoro?*, in *DRI*, 1/2012, p. 29.
- DEL PUNTA R., *Responsabilità sociale dell'impresa e diritto del lavoro*, in *Lavoro e Diritto*, n. 1/2006, pp. 41-63.
- DEL PUNTA R., *Tutela della sicurezza sul lavoro e questione ambientale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1999.
- DELLA PORTA D. in *Democrazie*, Il Mulino, Bologna, 2011, pp. 1-6.
- DELLA ROCCA G., *Strategie di partecipazione e conflittualità nelle relazioni sindacali delle aziende municipalizzate in Italia*, in PONZELLINI A.M. e TREU T. (a cura di), *Servizi pubblici, privatizzazione e relazioni industriali in Europa*, Franco Angeli, Milano, 1994, pp- 249-266.
- DE MIN M. e LO SCHIAVO L., *Un nuovo paradigma dei consumi elettrici per un consumatore più evoluto*, in AMMANNATI L., *La transizione energetica*, Giappichelli, Torino, 2018, pp. 141-158.
- DE WALT K. e DE WALT B., *Participant observation: a guide for fieldworkers*, Rowman and Littlefield, New York, 2011.
- DOCHERTY P., KIRA M., SHANI A.B. (a cura di), *Creating sustainable work systems*; Routledge, Londra, 2009.
- ECORYS, *Environment and labour force skills. Overview of the links between the skills profile of the labour force and environmental factors*, Final Report, 9 dicembre 2008.
- EHNERT I., HARRY W., ZINK K.J. (a cura di), *Sustainability and human resource management*, Springer, Berlino, 2014
- ERNE R., *Le relazioni industriali europee dopo la crisi. Verso un interventismo regolativo post democratico?*, in *Quad. rass. Sind.*, 1/2012, pp. 214ss.
- EUROFOND, *Work organisation and innovation*, 2012, pp. 31-61.
- EUROPEAN COMMISSION, *Meeting the targets & Putting Renewables to Work*, Overview Report, 2003.
- FALASCA C., *Lavoro e ambiente. La Cgil e la transizione alla sostenibilità*, Ediesse, Roma, 2006.

- FAMA' F. in *La valorizzazione delle capacità e il riconoscimento del merito individuale*, in SALTA G., *Verso la rinascita delle relazioni industriali. Voci, testimonianze ed esperienze aziendali*, Giuffrè, Milano, 2014, pp. 37-45.
- FANKHAUSER S., SEHEILER F., STERN N., *Climate Change, Innovation and Jobs*, in *Climate Policy*, 2008, pp. 421-429.
- FASANO L., in *Il futuro della democrazia fra crisi della rappresentanza democratica (e degli interessi organizzati) e disintermediazione*, in FASANO L., PANANARI M., SORICE M., *Mass media e sfera pubblica. Verso la fine della rappresentanza?*, Fondazione Feltrinelli, Milano, 2016, p. 44.
- FELTRIN P., *Il fenomeno sindacale nell'Italia contemporanea: declino "politico" e ascesa "di mercato"*, in *Quad. rass. Sind.*, 4/2015, pp. 212ss.
- FEOLA M., *Ambiente e democrazia. Il ruolo dei cittadini nella governance ambientale*, Giappichelli, Torino, 2015.
- FIORANI G. e SIMONAZZI A., *Industrial Relations and Social Dialogue in Italy*, in *Economia & Lavoro*, n. 1/2018, pp. 71-85.
- FISHER KUH, *An Unnatural Divide: How Law Obscures individual environmental harms*, in HIROKAWA K.H., *Environmental law and contrasting ideas of nature: a constructivist approach*, Cambridge university press, New York, 2014, pp. 28-46.
- FLANDERS A., *Management and unions: the theory and reform of industrial relations*, Londra, 1970.
- GIANGRECO A., *La resistenza ai cambiamenti del management nelle strutture complesse. Il caso Enel (Ente nazionale per l'Energia elettrica)*, Franco Angeli, Milano, 2001, p. 72.
- GIASANTI L., *Rappresentanza e contrattazione collettiva nei luoghi di lavoro: gli effetti del conflitto intersindacale*, in *RGL*, I/2010, p. 77.
- GIUBBONI S. e PERUZZI M., *La contrattazione collettiva di livello europeo al tempo della crisi*, in CARRIERI M. e TREU T., *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, p. 155.
- GIUGNI G., *Fondata sul lavoro? Conversazione con Alberto Orioli*, Ediesse, Roma, 1994.
- GIUGNI G., *Gli anni della conflittualità permanente*, Franco Angeli, Milano, 1976.
- GORZ A., *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*, Bollati Boringhieri, Torino, 1992.

- GOVERNA F., *Territorialità e azione collettiva. Radicamento e ancoraggio dei sistemi locali territoriali*, in Vinci I. (a cura di), *Il radicamento territoriale dei sistemi locali*, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 76.
- GRANDI M. in *L'evoluzione delle relazioni contrattuali in Europa: progetti, modelli e problemi irrisolti*, in *Economia & Lavoro*, 2/2000, p. 26-28.
- HAMPTON P., *Trade unions and climate politics: prisoners of neoliberalism or swords of justice?*, in *Globalizations*, n. 15/2018, pp. 470-486.
- HAMPTON P., *Workers and Trade Unions for Climate Solidarity*, Routledge, Londra, 2015.
- HARVEY D., *A brief history of neoliberalism*, Oxford University Press, Oxford, 2005.
- HM Government, *Building Britain's Future: New Industry, New Jobs*, aprile 2009.
- HORBACH J., *Impacts of regulation on eco-innovation and job creation*, in *IZA World of labour*, 2016, p. 265.
- HYMAN R., *The future of Employee Representation*, in *BJIR*, n. 3/1997, p. 326.
- KAUFMAN B., *Il contributo al diritto del lavoro della analisi economica secondo l'approccio neoclassico e istituzionale*, in *Diritto delle Relazioni industriali*, n. 2/2009, p. 276.
- KELLARD K., WALKER R., ASHWORTH K., HOWARD M., LIU W., *Staying in work: thinking about a new policy agenda*, Reasearch RR 264, Norwich, 2001.
- KELLY R., *I lavori verdi possono realizzare la sostenibilità occupazionale?*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2010, p. 974-975.
- KOCHAN T.A. e KIMBALL W., *Unions, worker voice and management practices: implications for a high-productivity-high wage labour policy*, August 2018, pp. 1-27.
- IACOVONE D., *Evoluzione del settore dell'energia. Trend e opportunità*, Il Mulino, Bologna, 2019.
- ICHINO P., *A che cosa serve il sindacato? Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Mondadori, Milano, 2006.
- ICHINO P., *Il lavoro e il mercato. Per un diritto del lavoro maggiorenne*, Mondadori, Milano, 1996, p. 21ss.

- ILO, *World employment social outlook. Greening with jobs*, 2018.
- ILO, *Employment working paper n. 227. Mainstreaming green job issues into national employment policies and implementation plans: a review*, 2017.
- ILO, *ILO Guidelines for a Just Transition to environmentally sustainable economies and societies for all*, 2015.
- ILO, *World of work report 2009. The global Crisis and Beyond*, 2009.
- IRES (Istituto di ricerche economiche e sociali), *La trasformazione dei settori dell'energia elettrica e gas e del servizio idrico: sviluppo dei profili professionali e implicazioni per la formazione*, Bologna, 2012.
- ITF, *Transport workers and climate change: towards sustainable, low-carbon mobility*, Londra, 2010.
- LANZALACO L., *Mutamento istituzionale e rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, in *Politica e Organizzazione*, 2/1997, pp. 7ss.
- LAZZARIN R., *Prefazione*, in LAZZARIN R. (a cura di), *La rivoluzione elettrica. Cosa è cambiato nella produzione, nella distribuzione e nella vendita dell'energia elettrica in Italia*, Flaccovio Editore, Palermo, 2005, p. 7.
- LEARDINI F., *Diritti di partecipazione*, in ZOLI C. (a cura di), *Le fonti. Il Diritto sindacale*, in CARINCI F. (diretto da), *Diritto del lavoro. Commentario*, Utet, Torino, 2007, p. 274.
- LEVI A., *Tutela del lavoro e tutela dell'ambiente: divergenze e convergenze di due ordinamenti a confronto*, in AA.VV., *Studi in onore di Tiziano Treu. Lavoro, istituzioni, cambiamento sociale. II. Contratti di lavoro*, Jovene, Napoli, 2011.
- *L'idroelettrico Crea Valore per l'Italia*, rapporto Althesys, Milano, maggio 2017.
- LINDLOF T. e TAYLOR B., *Qualitative communication research methods*, Sage, Los Angeles, 2011.
- LIPOTEVSKY G., *La era del vacío: ensayos sobre el individualismo contemporaneo*, Anagrama, Barcellona, 2003.
- LOW N. e GLEESON B., *Justice, society and nature: an exploration of political ecology*, Routledge, Londra, 1998.
- MAGNANI M. in AA.VV., *28 giugno 2011: come cambiano le relazioni industriali italiane? Opinioni a confronto*, in *DRI*, 3/2011, p. 642-646.
- MAGONE A. e MAZALI T. in *Industria 4.0, uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini, Milano, 2016.

- MANCINI R., *Ripensare la sostenibilità. Le conseguenze economiche della democrazia*, Franco Angeli, Milano, 2015.
- MARCELLO F. in *Ambiente e democrazia. Il ruolo dei cittadini nella governance ambientale*, Giappichelli, Torino, 2014.
- MARTINEZ FERNANDEZ C., HINOJOSA C., MIRANDA G., *Greening Jobs and skills. The local labour market implications of addressing climate change*, OECD, 2010.
- MATTINA L. in *Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia*, in *Quad. Rass. Sind.*, 4/2011, p. 112.
- MERLI BRANDINI P. in *Per una storia delle relazioni industriali e di lavoro in Italia: dal totalitarismo alla democrazia*, in *DRI*, 2/2011, p. 309.
- MILITELLO G. in *Può il sindacato in una fase recessiva conservare la sua missione innovatrice?* in CARRIERI M. e TREU T. (a cura di), *Verso le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 2013, p. 391.
- MONTUSCHI L., *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1976.
- NAPOLI M., *La filosofia del diritto del lavoro*, in TULLINI P., *Il lavoro. Valore, significato, identità, regole*, Zanichelli, Bologna, 2009.
- NAPOLI M. in *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in AA.VV., *Le ragioni del Diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, Giuffrè, Milano, 1995.
- NEIROTTI P., SPAZIANI A., ZAGHI A., *Dagli Elettroni ai Bit. Le trasformazioni del lavoro nel settore elettrico*, rapporto a cura di Utilitalia, Elettricità Futura e Politecnico di Torino, settembre 2018.
- NEWELL P., *Race, class and the global politics of environmental inequality*, in *Global Environmental Politics*, 5/2005, pp. 70-94.
- OECD, *Environmental policies and Employment: an assessment, working party on national environmental policy*, 17 maggio 2004, p. 73.
- PAGLIA V., *Il crollo del noi*, Laterza, Bari, 2018.
- PAOLINI F., *Industria diffusa e inquinamento nell'area fiorentino-pratese, 1946-2001*, in ADORNO S. e NERI SERNERI S. (a cura di), *Industria, ambiente e territorio. Per una storia ambientale delle aree industriali in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- PASCUCCI P., *La salvaguardia dell'occupazione nel decreto "salva Ilva". Diritto alla salute vs diritto al lavoro?*, in *Diritto lavoro e mercato*, 3/2013, pp. 671-688.
- PERO L. e PONZELLINI A.M., *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in CARRIERI D., NEROZZI P.,

- TREU T. (a cura di), *La partecipazione incisiva*, Il Mulino, Bologna, pp. 24-36.
- PICCARDO C., *Empowerment. Strategie di sviluppo centrate sulla persona*, Cortina, Milano, 1995.
 - PIORE M.J. e SABEL C.F. in *Le due vie dell'industrializzazione*, Isedi, Milano, 1987.
 - PIRRO F., *Gli attori*, in ACCORNERO A. e TREU T. (a cura di), *La grande trasformazione nel settore elettrico. Le relazioni industriali in Enel e nelle aziende locali (1987-2007)*, Franco Angeli, Milano, 2009, pp. 89-159.
 - PISANI C., *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, Giappichelli, Torino, 2015, pp. 104-110.
 - POCHEN P., *United Nations ad International Labour Organization's Green Job Initiative – Green Hobs, Towards decent work in a sustainable, low-carbon world*, University of Sidney, 3 aprile 2009
 - POCHET P., *Union monétaire et négociations collectives en Europe*, P.I.E., Bruxelles, 2000.
 - POLANYI K., *La grande trasformazione*, Biblioteca Einaudi, Torino, 2000.
 - POLLIN R., GERRAT-PELTAR H., HEINTZ J., SCHARBER H., *Green Recovery – A program to create good jobs and start building a low-carbon economy*, University of Massachussets-Amherst, 2008.
 - PONZELLINI A.M. e DELLA ROCCA G., *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, in *Economia & lavoro*, 3/2015, pp. 55-66.
 - PONZELLINI A.M., *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi 20 anni in Italia*, in *Economia & Lavoro*, n. 1/2017, pp. 147-164.
 - PORTER M.E., *America's Green Strategy*, in *Scientific American*, n. 4/1991, p. 96.
 - RATHZEL N. e UZZEL D., *Trade unions and climate change. The Jobs versus environment dilemma*, in *Global Environmental Change*, 21/2011, pp. 1215-1223.
 - RAVAIOLI C. e TRENTIN B., *Processo alla crescita. Ambiente, occupazione, giustizia sociale nel mondo neoliberista*, Editori Riuniti, Roma, 2000.
 - REGINI M. in *Tre fasi, due modelli e una crisi generalizzata*, in *Stato e mercato*, 1/2012.
 - RIFKIN J., *The third Industrial Revolution*, Mondadori, Milano, 2011.

- RIGHI S., *La città illuminata: l'intuizione di Giuseppe Colombo, la Edison e l'elettrificazione dell'Italia*, Rizzoli, Milano, 2014.
- ROMEI R. in *Il contratto collettivo nel nuovo scenario di relazioni industriali*, in ROMEI R. e CORAZZA L. (a cura di), *Diritto del lavoro in trasformazione*, Il Mulino, Bologna, 2014, p. 82.
- RUGIERO S., *Decarbonization in the Italian energy sector: the role of social dialogue in achieving a just transition – the case of Enel*, in GALGOCZI B. (a cura di), *Towards a just transition: coal, cars and the world of work*, ETUI, Brussels, 2019, pp. 111-113.
- RULLANI E. in *Economia della conoscenza: creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma, 2004.
- RUSTICO L. e TIRABOSCHI M., *Le prospettive occupazionali della green economy tra mito e realtà*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2010, p. 937-938.
- RUTOVITZ J. e ATHERTON A., *Energy sector jobs to 2030: a global analysis, prepared for Greenpeace International by Institute of Sustainable Future*, University of Technology, Sidney, 2009.
- SABELLA G., *Rivoluzione metalmeccanica: dal caso FIAT al rinnovo unitario del contratto nazionale*, Angelo Guerini Edizioni, Milano, 2017.
- SANTI P., *All'origine della crisi del sindacato*, in *Quaderni Piacentini*, XXI, 4, 1982.
- SCARPELLI F., *Una riflessione a più voci sul diritto sindacale ai tempi della contrattazione separata*, in *RGL*, I/2010, p. 3ss.
- SCHLOSBERG D., *Defining environmental justice: theories, movements and nature*, Oxford University Press, Oxford, 2007.
- SCHNAIBERG A., *The environment: from surplus to scarcity*, Oxford University Press, New York, 1980.
- SCIARRA S., *Pars pro toto, totum pro parte: diritti individuali e interesse collettivo*, in *Lavoro e Diritto*, n. 3/1987, pp. 465-479.
- SCOTT J., *Future skills needs for the green economy: some starting points*, E3G, 5 ottobre 2008, pp. 1-6.
- SEGHEZZI F., *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0. Posizione del problema e prime interpretazioni*, Adapt Working Paper, 1/2016, pp. 1-32.
- SESTITO P., *Alcuni commenti su tendenze generali e specificità italiane*, in *Stato e Mercato*, 1/2012, p. 97.
- SMURAGLIA C. in *Introduzione*, in SMURAGLIA C. ASSANTI C., GALGANO F., GHEZZI G., *La democrazia industriale. Il caso italiano*, Editori Riuniti, Roma, 1980.

- SPIERINGS J., *Green collar work: The Potential in Australia*, discorso presentato durante il Dusseldorf Skills Forum, aprile 2008.
- STACEY M., *Green Employment Practices: Using Sustainability to Improve Your Bottom Line*, Green Employment Practices – Employment Roundtable, 17 febbraio 2005, p. 2.
- STANZANI C. e MONACO M., *Relazioni industriali in Europa: quale ruolo unificatore per il sindacato europeo*, in *Economia & Lavoro*, 3/2008, pp. 47-67.
- STERN N., *Stern review on the economics of climate change*, Office of climate Change, United Kingdom Government, 2006.
- STEVIS D. e FELLI R., *Global labour unions and just transition to a green economy*, Springer, Berlino, 2014, pp. 30-43.
- STREECK W., *The Internationalization of industrial relations in Europe: prospects and problems*, 1998.
- STREECK W., *Re-forming Capitalism: institutional change in the german political economy*, Oxford University Press, Oxford, 2009.
- TELLJOHANN V., *Regolazione sociale a livello transnazionale: un nuovo modello di azione sindacale?*, in *Economia & Lavoro*, 1/2003, pp. 29-46.
- TESTA C., *Enel 1996-2002. Dal monopolio al mercato: cronaca ragionata di una trasformazione*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2002, p. 258-259.
- TESTONI A., *Manuale di tecnica delle relazioni industriali*, Giuffrè, Milano, 2014.
- TILLY C., TILLY R., TILLY L., *The rebellious century. 1830 – 1930*, Harvard University Press, Cambridge, 1975, pp. 87-190.
- TIRABOSCHI M., *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del mercato del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4/2017, 962-963.
- TIRABOSCHI M., *Una regolazione agile per il lavoro che cambia*, in DAGNINO E. e TIRABOSCHI M. (a cura di), *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti sul lavoro agile e lavoro autonomo*, Adapt University press, 2016, p. 4.
- TIRABOSCHI M. e SEGHEZZI F., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, n. 2/2016.
- TOMASSETTI P., *Diritto del lavoro e ambiente*, Adapt University Press, Modena, 2018.
- TOMASSETTI P., *From Treadmill of Production to Just Transition and Beyond*, in *European Journal of Industrial Relations*, 4/2020.

- TOMASSETTI P., *Statuto dei lavoratori e questione ambientale: dall'autunno caldo ai c.d. global climate strikes*, in *Rivista Quadrimestrale di Diritto dell'Ambiente*, 1/2020.
- TONINELLI P.A., *La Edison. Contabilità e bilanci di una grande impresa elettrica (1884 – 1916)*, Il Mulino, Bologna, 1990, p. 85-90.
- TOURAINE A., *La globalizzazione e la fine del sociale. Per comprendere il mondo contemporaneo*, Il saggiatore, Milano, 2015.
- TREU T., *Relazioni industriali: declino inevitabile?*, in *Progetto*, n. 19-20, 1984.
- TREU T., *Come evolvono le relazioni industriali*, in *L'annuario del lavoro 2011*, 2011, p. 218.
- TRIPP D., *Action research: a methodological introduction*, in *Educacao e Pesquisa*, 3/2005, pp.443-466.
- TUAC e ITUC, *A just transition: a fair pathway to protect the climate*, 2009.
- UNEP, ILO, IOE, ITUC, *Green Jobs: Towards decent work in a sustainable, low-carbon world*, 2008.
- VALLEBONA A. in *La riforma del lavoro 2012*, Giappichelli, Torino, 2012.
- VALLEBONA A., *Considerazioni generali in tema di partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in VALLEBONA A., *Lavoro e spirito*, Giappichelli, Torino, 2011.
- VAN EIJNATTEN F.M. (a cura di), *From intensive to sustainable work system: The Quest for a New Paradigm of Work*, TUTB-SALTSA Conference, Brussels, 25-27 settembre 2000.
- WEC ITALIA, *le "3 D" della transizione energetica, intervista a Paolo D'Ermo (Segretario generale del World Energy Council Italia)*, in *Impiantistica Italiana*, Marzo-Aprile 2018, pp. 52-57.
- WELSH M., *EuropÈs Energy Transition*, in AA.VV., *EuropÈs Energy Transition. Insights for Policy Making*, Academic Press, Londra, p. 3.
- WWF, *Low carbon jobs for Europe. Current Opportunities and future prospects*, Les Edision Europèennes, 2009.
- ZAN S., *Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali*, in *Quad. rass. Sind.*, 4/2011, p. 53-54.
- ZIVIN J.G. e NEIDELL M., *The Impact of Pollution on Worker Productivity*, in *American Economic Review*, n. 7/2012, 3652-3673.
- ZYGMUNT B., *Modernità liquida*, Laterza, Bari, 2012.