



FOCUS LAVORO, PERSONA, TECNOLOGIA  
29 GIUGNO 2022

Innovazione tecnologica e  
partecipazione dei lavoratori: un  
confronto fra Italia e Germania

di Matteo Corti

Professore ordinario di Diritto del lavoro  
Università Cattolica del Sacro Cuore

# Innovazione tecnologica e partecipazione dei lavoratori: un confronto fra Italia e Germania\*

di Matteo Corti

Professore ordinario di Diritto del lavoro  
Università Cattolica del Sacro Cuore

**Abstract [It]:** Il saggio, prendendo spunto dalla recente riforma della legge tedesca sull'ordinamento aziendale (*Betriebsverfassungsgesetz*), esamina il quadro legislativo di sostegno alla partecipazione dei lavoratori nei processi di innovazione tecnologica in Italia e Germania, confrontando, altresì, alcune realizzazioni pratiche nei due Paesi. L'autore ritiene necessario che l'ordinamento italiano si muova verso l'estensione della partecipazione alle decisioni strategiche delle imprese, mediante l'attuazione dell'art. 46 della Costituzione.

**Title:** Technological innovation and worker participation: a comparison between Italy and Germany

**Abstract [En]:** The article, taking the cue from the recent reform of the German Law on the constitution of the firm (*Betriebsverfassungsgesetz*), deals with the legislative framework of the employee participation in the process of technological innovation in Italy and Germany, while also examining some practical implementations in the two Countries. The author deems it necessary for the Italian legal order to move towards strategical employee participation in the management of enterprises, by means of the implementation of Art. 46 of the Constitution.

**Parole chiave:** innovazione tecnologica; intelligenza artificiale; partecipazione dei lavoratori; Italia; Germania

**Keywords:** technological innovation; artificial intelligence; employee participation; Italy; Germany

**Sommario:** 1. Introduzione. 2. La legge tedesca sull'ordinamento aziendale e la partecipazione dei lavoratori. 3. L'innovazione tecnologica nel *Betriebsrätmodernisierungsgesetz*. 4. Il supporto alla partecipazione dei lavoratori nell'ambito dell'innovazione tecnologica in Italia. 5. Qualche caso virtuoso di innovazione tecnologica "partecipata" in Germania... 6. ... e in Italia. 7. Qualche riflessione conclusiva e un auspicio.

## 1. Introduzione

Il presente contributo prende lo spunto dalla recente riforma della legge tedesca sull'ordinamento aziendale del 18 giugno 2021 (*Betriebsrätmodernisierungsgesetz*), che ha introdotto specifici diritti di coinvolgimento dei lavoratori in favore del Consiglio d'azienda per il caso in cui l'imprenditore intenda applicare sistemi di intelligenza artificiale nell'ambito di una riorganizzazione di processi lavorativi. Dopo un cenno al quadro normativo in Germania e in Italia in tema di diritti di partecipazione dei lavoratori, con particolare riferimento alla gestione dei mutamenti tecnologici che interessano i loro posti di lavoro, saranno esaminate alcune esperienze virtuose di trasformazioni realizzate di concerto tra i partner sociali di livello aziendale nei due Paesi. Nel paragrafo finale, si proverà a trarre qualche conclusione alla luce della comparazione effettuata, per verificare se le grandi trasformazioni tecnologiche che stanno investendo i processi produttivi richiedano una più intensa regolazione per via legislativa dei diritti di

---

\* Articolo sottoposto a referaggio.

partecipazione, specialmente nel nostro Paese, nel quale essi sono massicciamente affidati alle cure della contrattazione collettiva.

## 2. La legge tedesca sull'ordinamento aziendale e la partecipazione dei lavoratori

Lo spunto per trattare il tema del presente contributo proviene dalla recente legge sulla modernizzazione dei Consigli d'azienda (il *Betriebsrätemodernisierungsgesetz*), entrata in vigore in Germania il 18 giugno 2021<sup>1</sup>. Il provvedimento legislativo interviene selettivamente sul *Betriebsverfassungsgesetz*, la legge sull'ordinamento aziendale, che dal 1972 regola le modalità di costituzione e le prerogative dei *Betriebsräte*, i Consigli d'azienda<sup>2</sup>.

Questi ultimi sono organismi di rappresentanza generale del personale, di natura non sindacale, benché nei fatti quasi sempre controllati dai sindacati, eletti da tutti i lavoratori ogni quattro anni nelle unità produttive con almeno 5 dipendenti. Interloquiscono con le direzioni aziendali sulla base di amplissimi diritti di informazione e consultazione che abbracciano tutte le vicende più rilevanti della vita dell'unità produttiva, ma su taluni temi, che riguardano segnatamente le questioni sociali e del personale, godono anche di diritti di codecisione e, più raramente, di veto. In particolare, i diritti di codecisione implicano che su determinate materie il datore di lavoro non possa adottare alcuna decisione senza previamente concordarla con il Consiglio d'azienda. Nel caso in cui la negoziazione tra i partner sociali si risolva in un'impasse, la deliberazione è adottata da un organismo arbitrale (*Einigungsstelle*), la cui composizione garantisce l'imparzialità<sup>3</sup>: la decisione dell'organismo arbitrale assume formalmente la veste della *Betriebsvereinbarung*, ovvero della pattuizione aziendale stipulata tra le parti, e ne ha la medesima efficacia vincolante tra i partner sociali e per tutti i lavoratori dell'unità produttiva.

---

<sup>1</sup> V. W. DÄUBLER, *Betriebsrätemodernisierungsgesetz. Eine Kurzkommentierung mit Praxis Hinweisen*, Bund Verlag, 2021; J. FRANK – M. HEINE, *Künstliche Intelligenz im Betriebsverfassungsrecht*, in *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht*, p. 1448 ss.; O. REINARTZ, *Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz*, in *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht – Rechtsprechungs-Report*, 2021, p. 457 ss.

<sup>2</sup> Si suole distinguere la cogestione tedesca in *betriebliche Mitbestimmung* (cogestione d'azienda) e *unternehmerische Mitbestimmung* (cogestione d'impresa): la prima poggia sui poteri del Consiglio d'azienda (v. *infra* nel testo), mentre la seconda sull'inserzione di rappresentanti dei lavoratori nei Consigli di sorveglianza delle società di capitali tedesche. Chi scrive ha approfondito l'esperienza partecipativa tedesca nel lavoro monografico *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata*, Milano, 2012, spec. p. 127 ss. Per un'ampia trattazione si veda anche M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Milano, 2013, p. 46 ss. Sull'esperienza della cogestione tedesca è ancora attuale il volume di W. DÄUBLER, *Diritto sindacale e cogestione nella Germania federale*, edizione italiana accresciuta a cura di M. PEDRAZZOLI, Milano, 1977, 284 ss. Per i contributi più recenti v., invece, R. SANTAGATA DE CASTRO, *Sistema tedesco di codeterminazione e trasformazioni dell'impresa nel contesto globale: un modello di ispirazione per Lamborghini*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2020, p. 421 ss.; M. BORZAGA, *Un riparto "istituzionalizzato" nella formazione volontaria delle norme collettive di lavoro: l'esperienza tedesca fra Tarifvertrag e Betriebsverfassung*, in M. PEDRAZZOLI (a cura di), *Partecipazione dei lavoratori e contrattazione collettiva nell'impresa*, Milano, 2021, 71 ss.

<sup>3</sup> Infatti, esso è composto di un pari numero di rappresentanti dei lavoratori e della direzione aziendale, che scelgono di comune accordo il presidente: peraltro, in mancanza di intesa, quest'ultimo è nominato dal presidente del locale tribunale del lavoro. V. il § 76, co. 2, *Betriebsverfassungsgesetz* (di seguito: BetrVG).

Si tratta di modello di partecipazione dei lavoratori “forte”, poiché la decisione finale del datore di lavoro non può venire a esistenza senza l'accordo del Consiglio d'azienda (o la pronuncia dell'*Einigungsstelle*) e senza la forma della pattuizione aziendale<sup>4</sup>. Per dare un'idea della robustezza del modello partecipativo basta scorrere alcune delle questioni in merito alle quali i rappresentanti dei lavoratori godono dei diritti di codecisione: regolamento aziendale e codice disciplinare; collocazione dell'orario di lavoro e delle pause, nonché fissazione dei principi generali riguardanti le ferie; incrementi o riduzioni collettive dell'orario di lavoro; modalità di pagamento della retribuzione e sistemi di calcolo della stessa, compresi gli schemi di retribuzione incentivante; strumenti di controllo tecnologico dei lavoratori; misure di salute e sicurezza sul lavoro (quando in relazione alla misura specifica non sussistano obblighi di legge) (§ 87, co. 1, BetrVG); criteri di selezione dei lavoratori in merito ad assunzioni, licenziamenti, trasferimenti, inquadramenti (§ 95, BetrVG); piano sociale a seguito di modifiche dell'attività produttiva, che comportano uno svantaggio essenziale per la totalità dei dipendenti o una parte notevole di essi (§§ 111-112a, BetrVG).

L'esperienza partecipativa tedesca dei Consigli d'azienda si colloca al vertice in Europa per questa tipologia di coinvolgimento dei lavoratori: i consigli d'azienda godono di diritti simili, ma, comunque, sbiaditi rispetto a quelli tedeschi, nei Paesi Bassi e in Austria, mentre in altri Paesi, come la Spagna e la Francia, organismi comparabili di rappresentanza dei lavoratori sono dotati soltanto di prerogative, pur ampie, di informazione e consultazione. Nei sistemi di relazioni industriali in cui prevale il canale singolo di rappresentanza il sindacato è munito, al più, di diritti di negoziazione, ma raramente di poteri più robusti (come il diritto di veto in Svezia nell'ambito delle esternalizzazioni)<sup>5</sup>.

### 3. L'innovazione tecnologica nel *Betriebsrätemodernisierungsgesetz*

Il *Betriebsrätemodernisierungsgesetz*, a vent'anni esatti da un precedente importante intervento di manutenzione<sup>6</sup>, persegue due obiettivi. Anzitutto, mira a favorire la diffusione e l'operatività dei Consigli

---

<sup>4</sup> M. CORTI, *La partecipazione dei lavoratori*, op. cit., p. 294.

<sup>5</sup> Per un'ampia comparazione delle forme di rappresentanza dei lavoratori in azienda e dei loro diritti di coinvolgimento nella gestione aziendale v. M. SCHLACHTER - A. SEIFERT, *Employee voice outside collective bargaining*, in M. W. FINKIN - G. MUNDLAK (eds.), *Comparative Labor Law*, Edward Elgar Publishing, 2015, p. 330 ss.

<sup>6</sup> La legge 25 settembre 2001, sulla quale v. M. WEISS, *La cogestione in Germania: una recente modifica*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2002, p. 643 ss.

d'azienda mediante semplificazioni procedurali<sup>7</sup>, un più intenso uso delle tecnologie digitali<sup>8</sup> e il rafforzamento delle tutele contro i licenziamenti dei lavoratori coinvolti<sup>9</sup>. Qui non va dimenticato che ancora oggi i Consigli d'azienda sono diffusi soltanto nelle unità produttive di dimensioni medio-grandi, mentre sono quasi assenti in quelle più piccole, e scarsamente radicati nel terziario avanzato<sup>10</sup>. In secondo luogo, la legge intende adeguare la cogestione alle nuove sfide tecnologiche emergenti, e segnatamente all'impiego dell'intelligenza artificiale.

Sotto questo secondo profilo, la novella è mirata, ma significativa. Con riferimento all'introduzione o all'applicazione in azienda di sistemi di intelligenza artificiale, il nuovo co. 3 del § 80, BetrVG stabilisce il diritto del Consiglio d'azienda di ricorrere a esperti concordati con il datore, che ne sostiene anche le spese<sup>11</sup>. Più importante la previsione del § 90, co. 3: si chiarisce, infatti, che i diritti di informazione e consultazione del *Betriebsrat* in materia di riorganizzazione dei processi lavorativi si attivano anche quando questi implicano l'introduzione di sistemi di intelligenza artificiale<sup>12</sup>. Il § 90 va letto in connessione con il successivo § 91, che rafforza i diritti del Consiglio d'azienda quando le modifiche in questione contraddicano apertamente le conoscenze scientifiche consolidate in materia di organizzazione del lavoro rispettosa della persona umana, impattando in modo importante sui lavoratori: in questo caso il Consiglio d'azienda può esercitare un vero e proprio diritto di codecisione, con l'eventuale intervento

---

<sup>7</sup> Spiccano, *inter alia*: la riduzione da 18 a 16 anni dell'età per poter votare alle elezioni; la riduzione del numero di firme a sostegno delle candidature presentate (non sono più necessarie nelle unità produttive fino a 20 dipendenti, e comunque anche in quelle più grandi sono sempre sufficienti 50 firme); è stato ampliato l'ambito di applicazione della procedura elettorale semplificata e ridotto lo spazio per l'annullamento delle elezioni. V. O. REINARTZ, *Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz*, *op. cit.*, p. 457 ss.

<sup>8</sup> Qui, facendo tesoro della legislazione di carattere eccezionale intervenuta durante la pandemia, si è principalmente puntato su un'estensione, attenta e controllata dal *Betriebsrat* stesso, della possibilità di riunire l'organo in videoconferenza. Per i dettagli v. O. REINARTZ, *op. ult. cit.*, p. 459 ss.

<sup>9</sup> Il legislatore ha ampliato sotto il profilo soggettivo e temporale la speciale tutela riservata ai promotori della costituzione del Consiglio d'azienda: tale protezione prevede il divieto di licenziamenti con preavviso (*ordentliche Kündigungen*). V. O. REINARTZ, *op. ult. cit.*, pp. 469-470.

<sup>10</sup> Cfr. i dati riportati da P. ELLGUTH - S. KOHAUT, *Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem LAB-Betriebspanel 2018*, in *WSI-Mitteilungen*, 2019, p. 290 ss., spec. p. 295 ss.

<sup>11</sup> V. J. FRANK – M. HEINE, *Künstliche Intelligenz*, *op. cit.*, p. 1449: i due autori mettono in evidenza come il concetto di «intelligenza artificiale» debba essere ricostruito secondo la comune comprensione, poiché il legislatore del *Betriebsrätemodernisierungsgesetz* non ne offre una definizione. Per riflessioni analoghe v. anche O. REINARTZ, *Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz*, *op. cit.*, p. 467, secondo il quale il silenzio del legislatore sta a significare l'intenzione di ricomprendere tutte le forme di applicazione dell'intelligenza artificiale. Va, peraltro, osservato come la formulazione del disegno di legge fosse ancora più ampia, estendendosi *in toto* alle tecnologie dell'informazione e comunicazione.

<sup>12</sup> Il § 90, BetrVG impone al datore di informare e consultare (*Unterrichtungs- und Beratungsrecht*) in tempo utile il Consiglio d'azienda dei propri progetti con riguardo alla costruzione, alla modificazione o all'ampliamento dei luoghi di lavoro, all'introduzione di nuove attrezzature o di nuovi procedimenti lavorativi, compresi i sistemi di intelligenza artificiale. L'informazione deve essere effettuata per iscritto e con una tempistica tale che nel processo decisionale si possano prendere in considerazione le proposte e delle obiezioni del *Betriebsrat*. I partner sociali, nell'ambito della loro negoziazione, devono tener conto anche delle conoscenze scientifiche consolidate in materia di organizzazione del lavoro rispettosa della persona umana. Cfr. J. FRANK – M. HEINE, *op. ult. cit.*, p. 1449. Si noti che questa disposizione si limita a prevedere diritti di informazione e consultazione, che certo attingono, per il modo in cui sono formulati, l'obbligo di trattare, ma non lambiscono la codecisione vera e propria.

dell'organismo arbitrale (*Einigungsstelle*)<sup>13</sup>. Questo più intenso diritto di partecipazione viene in rilievo anche qualora il datore di lavoro utilizzi l'intelligenza artificiale (o, comunque, sistemi informatizzati che operano secondo criteri predeterminati<sup>14</sup>) per scegliere i destinatari delle principali decisioni datoriali: assunzioni, trasferimenti, inquadramenti, licenziamenti (nuovo co. 2a del § 95, BetrVG)<sup>15</sup>.

Tra le altre novità del *Betriebsrätemodernisierungsgesetz* vanno ricordati, perché particolarmente significativi con riferimento alla partecipazione dei lavoratori all'innovazione tecnologica, anche il diritto di codecisione del Consiglio d'azienda in materia di organizzazione del lavoro agile (§ 87, n. 14, BetrVG)<sup>16</sup> e il rafforzamento del coinvolgimento dei lavoratori con riguardo alla pianificazione della formazione in azienda (nuovo co. 1a del § 96, BetrVG). Qui l'accordo tra *Betriebsrat* e datore di lavoro viene mediato dall'organismo arbitrale, benché questi svolga soltanto una funzione conciliativa, senza poter decidere in luogo dei partner sociali<sup>17</sup>. Va, peraltro, ricordato che sin dalla riforma del 2001 il Consiglio d'azienda gode del diritto di codecisione sull'introduzione di misure formative adeguate ogniqualvolta il datore progetti o realizzi mutamenti organizzativi tali da provocare l'obsolescenza delle conoscenze e competenze dei lavoratori (§ 97, co. 2, BetrVG)<sup>18</sup>.

#### 4. Il supporto alla partecipazione dei lavoratori nell'ambito dell'innovazione tecnologica in Italia

Nell'ordinamento italiano, il quadro legislativo di supporto alla partecipazione dei lavoratori nell'ambito delle innovazioni tecnologiche è assai più scarno, anche per effetto dell'opzione storica del nostro ordinamento di affidare *in primis* alla contrattazione collettiva il compito di realizzare il diritto costituzionale dei lavoratori di «collaborare [...] alla gestione delle aziende» (art. 46, Cost.)<sup>19</sup>. Tale assetto

---

<sup>13</sup> Questa disposizione, che sembrerebbe aprire ampie possibilità alla cogestione delle modifiche organizzative in azienda, non ha, però, soddisfatto le aspettative, rimanendo assai poco utilizzata, come dimostra anche la (scarsissima) applicazione giurisprudenziale. Cfr. W. DÄUBLER, *Das Arbeitsrecht. Die gemeinsame Wahrung von Interesse im Betrieb*, Reinbek bei Hamburg, 2006, pp. 649-650. L'ampliamento indiretto del suo campo di applicazione, frutto della modifica del paragrafo precedente (§ 90), potrebbe condurre a un salutare *revival*, anche in considerazione dei rischi concreti che possono derivare dall'utilizzo nei processi produttivi di sistemi di intelligenza artificiale "disumani".

<sup>14</sup> Per questa interpretazione ampia, che troverebbe fondamento anche nella relazione illustrativa al disegno di legge, v. O. REINARTZ, *Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz*, *op. cit.*, p. 468. Per un'interpretazione restrittiva, ma meno convincente, che lascerebbe fuori dal campo applicativo della disposizione i *software* che operano sulla base di criteri predeterminati dal datore di lavoro, v. J. FRANK – M. HEINE, *Künstliche Intelligenz*, *op. cit.*, p. 1449.

<sup>15</sup> Nelle unità produttive con più di 500 dipendenti il Consiglio d'azienda può chiedere di concordare con il datore di lavoro i criteri di tipo professionale e personale, nonché i requisiti di carattere sociale, sulla base dei quali saranno adottate le decisioni di cui al § 95, co. 1, BetrVG. Il relativo diritto di codecisione si estende ora anche all'utilizzo di sistemi di intelligenza artificiale: § 95, co. 2a, BetrVG.

<sup>16</sup> A differenza che nel disegno di legge, nella versione finale del provvedimento normativo il diritto di codecisione del *Betriebsrat* riguarda solo il *quomodo* dell'attuazione del lavoro agile, ma non più l'*an* (ovvero la sua introduzione). Cfr. O. REINARTZ, *Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz*, *op. cit.*, pp. 467-468.

<sup>17</sup> Come sottolinea opportunamente O. REINARTZ, *op. ult. cit.*, p. 469.

<sup>18</sup> Cfr. W. DÄUBLER, *Das Arbeitsrecht*, *op. cit.*, pp. 690-692.

<sup>19</sup> Sulla partecipazione dei lavoratori nell'ordinamento italiano la dottrina è pressoché sterminata: si rinvia, pertanto, anche per ulteriori riferimenti bibliografici, a M. CORTI, *Sub art. 46, Cost.*, in R. DEL PUNTA - F. SCARPELLI (a cura di), *Codice commentato del lavoro*, Milano, 2020, p. 241 ss., nonché agli atti del Convegno dell'AIDLASS di Lecce del 2005,

legale poggia, anzitutto, sui diritti di informazione e consultazione di cui al d.lgs. n. 25/2007, che riguardano, in particolare, «le decisioni dell'impresa [...] suscettibili di comportare rilevanti cambiamenti dell'organizzazione del lavoro» e «dei contratti di lavoro» (art. 4, co. 3, lett. c)<sup>20</sup>. L'obbligo di confronto preventivo con le rappresentanze sindacali sancito dalla norma riguarda senz'altro ogni decisione imprenditoriale relativa all'innovazione tecnologica che impatti in modo rilevante sull'organizzazione del lavoro o sulle condizioni di lavoro: ed è naturalmente compresa anche l'introduzione di sistemi di intelligenza artificiale. Peraltro, il decreto in questione, nel solco della tradizione italiana, affida *in primis* ai contratti collettivi il compito di articolare compiutamente i sistemi aziendali di informazione e consultazione (art. 1, co. 2).

Ciò avviene, anzitutto, a livello categoriale, dove, ad es., il c.c.n.l. dei metalmeccanici obbliga i datori di lavoro con almeno 50 dipendenti a informare e consultare le r.s.u. e le organizzazioni territoriali stipulanti «sulle decisioni che siano suscettibili di comportare rilevanti cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e dei contratti di lavoro con riferimento a sostanziali modifiche del sistema produttivo [...] che investano in modo determinante le tecnologie adottate o l'organizzazione complessiva del lavoro [...] ed influiscano complessivamente sull'occupazione o che abbiano rilevanti conseguenze sulle condizioni prestative» (art. 9 della sezione prima «Sistema di relazioni sindacali», rubricato «Informazione e consultazione in sede aziendale») <sup>21</sup>.

---

raccolti in AA.VV., *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese. Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro – Lecce, 27-28 maggio 2005*, Milano, 2006, e ivi, in particolare, alle relazioni di P. OLIVELLI e L. ZOPPOLI.

<sup>20</sup> Questo provvedimento legislativo traspone nel nostro ordinamento la direttiva quadro 2002/14/CE sull'informazione e consultazione dei lavoratori nelle imprese e stabilimenti nazionali, per vero un po' svogliatamente, poiché è stato ripreso in modo abbastanza pedissequo un precedente avviso comune nelle parti sociali. Forse anche per questa ragione, la riflessione dottrinale in materia non è stata abbondante: v., comunque, F. LUNARDON (a cura di), *Informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori*, Milano, 2008; M. NAPOLI (a cura di), *L'impresa di fronte all'informazione e consultazione dei lavoratori (d.lgs. 6 febbraio 2007, n. 25)*, in *Le nuove leggi civili commentate*, 2008, p. 843 ss.; C. ZOLI, *I diritti di informazione e di c.d. consultazione: il d.lgs. 6 febbraio 2007, n. 25*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2008, I, p. 161 ss.

<sup>21</sup> L'articolo in questione si pone specificamente l'obiettivo di attuare il d.lgs. n. 25/2007, articolando l'informazione e consultazione sindacale su incontri annuali periodici per esaminare la situazione economica e occupazionale dell'impresa (il flusso informativo è rafforzato nelle unità produttive che contano più di 150 lavoratori), e su incontri preventivi rispetto alle decisioni suscettibili di comportare rilevanti cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e dei contratti di lavoro, con specifico riguardo alle modifiche tecnologiche e organizzative, e all'esternalizzazione di fasi del ciclo produttivo. L'esame congiunto, su richiesta sindacale effettuata entro 5 giorni dal ricevimento delle informazioni, avviene al livello pertinente della *line* aziendale, in relazione all'argomento trattato, e può sfociare in un parere formalizzato dai rappresentanti sindacali, al quale il datore è tenuto a fornire una risposta motivata. La consultazione si intende in ogni caso esaurita decorsi 15 giorni dal primo incontro. Sui contenuti partecipativi del c.c.n.l. Metalmeccanici 5 febbraio 2021 v. M. BIASI, *La partecipazione dei lavoratori nel Ccnl Metalmeccanici 5 febbraio 2021: la retta via e il lungo cammino*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Torino, 2021, p. 93 ss. Per una ricognizione recente degli istituti di coinvolgimento dei lavoratori creati dalla contrattazione collettiva di livello nazionale e aziendale v. M. DONATO, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese nella contrattazione collettiva*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2020, p. 1024 ss.

Ma ciò avviene in misura molto maggiore a livello aziendale, dove i protocolli di relazioni industriali costruiscono sistemi partecipativi talora assai sofisticati<sup>22</sup>: ivi la collaborazione tra i partner sociali si svolge in un fitto reticolo di comitati paritetici e commissioni tecniche miste, che spaziano su un ventaglio di materie assai ampio e articolato, tra le quali l'innovazione tecnologica e le sue ricadute sui rapporti di lavoro sono frequentemente presenti<sup>23</sup>. Un sostegno indiretto in questo ambito è offerto dalla legge di stabilità 2016, che, nel regolare l'imposta sostitutiva ridotta sulla retribuzione variabile concordata in accordi aziendali e territoriali, riconosce vantaggi contributivi alle intese che prevedono il coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro (artt. 182 ss., l. n. 208/2015, e d.i. 25 marzo 2016)<sup>24</sup>.

### 5. Qualche caso virtuoso di innovazione tecnologica “partecipata” in Germania...

Sono presenti esperienze di successo nella gestione concertata dell'innovazione tanto in Germania, quanto in Italia. Già da sette anni i sindacati e il Consiglio d'azienda di CTA, la società che gestisce il *terminal* Altenwerder del porto di Amburgo, hanno stipulato con CTA accordi volti ad automatizzare i processi di carico e scarico dei *container*, tutelando al contempo i lavoratori<sup>25</sup>. E' particolarmente interessante il modello quasi matematico, contenuto nel primo di questi contratti collettivi. Tramite una batteria di indicatori esso misura l'impatto dei mutamenti tecnologici e organizzativi sull'attività

---

<sup>22</sup> Dopo i Protocolli IRI degli anni '80 ed Electrolux-Zanussi a cavallo del nuovo millennio, esperienze assai ambiziose, ma ormai avvizzite da tempo, conviene guardare a realtà magari meno appariscenti, ma ancora vitali, come l'accordo Luxottica del 21 giugno 2019. V., dunque, M. CORTI, *L'accordo Luxottica: le vie italiane alla partecipazione sono infinite?*, in *Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali*, 2020, p. 317 ss., ove anche un'agile ricostruzione delle linee di sviluppo dei protocolli di relazioni industriali nel nostro Paese, e ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>23</sup> V., per es., la «commissione ODL e professionalità espressa» dell'accordo Dalmine s.p.a. 9 gennaio 2019, reso gentilmente disponibile a chi scrive dalla FIM-CISL. La commissione, pariteticamente composta, si occupa di inquadramento e, in particolare, si riunisce «almeno una volta l'anno nel mese di settembre per esaminare i progetti e le implicazioni delle applicazioni riconducibili alla cosiddetta Industria 4.0».

<sup>24</sup> Più precisamente, si tratta di una tassazione agevolata del 10% su un importo massimo di 3.000 euro; il reddito annuo del lavoratore non deve, però, superare 80.000 euro. Inoltre, la retribuzione incentivata deve possedere due requisiti. Anzitutto, deve essere costituita da «premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri definiti» con d.i. 25 marzo 2016. In secondo luogo, deve essere erogata in adempimento di contratti collettivi aziendali o territoriali, stipulati dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, o dalle loro r.s.a. o dalla r.s.u, ai sensi dell'art. 51, d.lgs. n. 81/2015. Qualora gli accordi prevedano un coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro l'importo massimo agevolato sale a 4.000 euro, e il datore gode di uno sgravio contributivo del 20% su una somma fino a 800 euro, mentre il lavoratore sulla medesima somma non versa alcun contributo. Il d.i. 25 marzo 2016 ha precisato, seppur a titolo esemplificativo, che cosa si debba intendere per coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro, esercitando in questo modo un notevole effetto conformante sulla contrattazione collettiva decentrata. In particolare, si tratta della «costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori, finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive o sistemi di produzione, e che prevedono strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse necessarie, nonché la predisposizione di rapporti periodici che illustrino le attività svolte e i risultati raggiunti» (art. 4, co. 1). Il decreto precisa che non soddisfano, invece, il requisito previsto dalla legge di stabilità «i gruppi di lavoro di semplice consultazione, addestramento o formazione» (art. 4, co. 2).

<sup>25</sup> Il *case-study* è riportato da J. MASSOLLE, *Die Arbeitswelt der Zukunft gestalten. Betriebsvereinbarungen im Portrait*, in *Mitbestimmungspraxis*, n. 43/2021, p. 12 ss.



lavorativa, prevedendo due soglie: al superamento di ciascuna di esse l'accordo ricollega specifici interventi che sono decisi e attuati dai partner sociali mediante gruppi di lavoro attivati *ad hoc*. Si va da semplici interventi formativi a misure di conservazione dei posti di lavoro, tramite la rimodulazione e riduzione dei tempi di lavoro e la ricollocazione in altre posizioni lavorative.

E' simile e altrettanto interessante l'esperienza di Eurogate GmbH, altra impresa del settore portuale, che ha avviato un'intesa interlocuzione con il Consiglio d'azienda e i sindacati per fronteggiare una situazione di crisi<sup>26</sup>. Ne è scaturito il contratto collettivo «Zukunft», che oltre a escludere licenziamenti per ragioni economico-organizzative fino al 2025, istituisce una commissione paritetica sull'automazione<sup>27</sup>, con il compito di predisporre le misure necessarie per consentire l'adattamento della forza lavoro<sup>28</sup>. Questo nuovo organismo decide con la maggioranza dei 3/4, garantendo così una vera e propria cogestione della riorganizzazione dei processi lavorativi<sup>29</sup>.

Si concentra sulle tematiche della salute e sicurezza sul lavoro nell'ambito dei cambiamenti tecnologici (digitalizzazione, automazione) la pattuizione collettiva del Gruppo assicurativo Zurich, stipulata nel 2019: il suo obiettivo è radicare una cultura aziendale del lavoro sostenibile a fronte dei mutamenti tecnologici, ed è destinata ad essere completata da ulteriori accordi in tema di diritto alla disconnessione, lavoro flessibile, micropause, concezione degli spazi<sup>30</sup>.

## 6. ... e in Italia

In Italia il Gruppo Veronesi, nel settore agroalimentare, si segnala per aver condiviso con i sindacati le scelte strategiche di sviluppo degli ultimi 15 anni<sup>31</sup>. In particolare, si è proceduto all'esternalizzazione dei segmenti del processo produttivo non appartenenti al *core business* e si sono avviati ambiziosi progetti di digitalizzazione e automazione in taluni stabilimenti (emblematico il centro di imballaggio delle uova), senza trascurare gli interventi volti a ridurre l'impatto ambientale delle produzioni. Il processo si è contraddistinto per la gradualità e la concertazione con i sindacati: ciò ha permesso di incrementare la flessibilità in ingresso e funzionale, anche mediante la ricollocazione interna del personale, di varare

---

<sup>26</sup> V. J. MASSOLLE, *op. ult. cit.*, pp. 17-19.

<sup>27</sup> La commissione è composta di quattro rappresentanti della direzione aziendale e quattro dei lavoratori, due di questi scelti dal *Betriebsrat* e due dal sindacato Verdi.

<sup>28</sup> Il contratto collettivo prevede sette ambiti di azione: mutamento delle mansioni; trasferimento e conservazione di conoscenze; formazione; incentivi alla mobilità; regole per la conservazione del posto di lavoro e della retribuzione; regole relative all'orario di lavoro; misure per assicurare l'occupazione.

<sup>29</sup> Così J. MASSOLLE, *Die Arbeitswelt der Zukunft gestalten, op. cit.*, p. 18.

<sup>30</sup> V. J. MASSOLLE, *op. ult. cit.*, p. 20 ss.

<sup>31</sup> Per questo *case-study* v. A. ANSELMINI, *Le filiere integrate nel Gruppo Veronesi*, in AA.VV., *Le strade dell'innovazione e le sfide per il sindacato. Una ricerca sul campo*, Roma, 2019, p. 22 ss.

importanti piani di formazione e riqualificazione, di implementare, tramite apposite commissioni paritetiche, un ambizioso sistema di retribuzione premiale e un generoso welfare aziendale<sup>32</sup>.

Nel settore della produzione di macchine utensili spicca l'esperienza del gruppo Sacmi, sicuramente favorito nel suo approccio partecipativo dalla struttura in forma di società cooperativa, che conserva sin dalla fondazione, nel lontano 1919<sup>33</sup>. Il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali sui temi della gestione del personale e della organizzazione del lavoro ha accompagnato il passaggio a un sistema di *lean production* evoluta, con lo sviluppo di diverse applicazioni 4.0: sistemi di manutenzione predittiva, stampa tridimensionale, *data analytics* per il monitoraggio dei processi di produzione interni e per il supporto dei controlli di qualità, internet delle cose per il tracciamento dei materiali e dei pezzi<sup>34</sup>. Queste evoluzioni, che hanno subito un'accelerazione a partire dal 2015, sono state precedute dalla creazione di ambiziose strutture interne, deputate alla formazione, alla sperimentazione e alla propagazione delle conoscenze in tali ambiti: Academy 4.0 e Sacmi innovation Lab 4.0.

Il tema della manutenzione predittiva domina nei recenti accordi sindacali del gruppo Ferrovienord (2020 e 2021): la conseguente riorganizzazione dei processi lavorativi ha richiesto importanti interventi sull'orario di lavoro e sulla reperibilità; sulla formazione professionale; sullo sviluppo delle carriere; sulla retribuzione, specie incentivante<sup>35</sup>.

## 7. Qualche riflessione conclusiva e un auspicio

La brevissima rassegna comparata suggerisce che sistemi di partecipazione istituzionale assai diversi, come quelli italiano e tedesco, consentono entrambi lo sviluppo di importanti e ambiziose esperienze di gestione condivisa dell'innovazione tecnologica. Nel caso italiano, poi, specialmente se si amplia l'orizzonte oltre le realtà di maggiori dimensioni, è interessante notare come la disciplina volta a incentivare sotto il profilo fiscale e contributivo la retribuzione variabile abbia svolto la funzione di catalizzare la diffusione di commissioni paritetiche incaricate di favorire il coinvolgimento dei lavoratori nel miglioramento dei processi produttivi e della qualità del lavoro<sup>36</sup>.

---

<sup>32</sup> Così A. ANSELMI, *op. ult. cit.*, p. 37.

<sup>33</sup> Per questo *case-study* v. F. CANTERINO – M. MONTEBUGNOLI – L. PERO, *Una cooperativa 4.0 nel distretto della meccatronica: la Sacmi*, in AA.VV., *Le strade dell'innovazione e le sfide per il sindacato*, *op. cit.*, p. 69 ss.

<sup>34</sup> Cfr. F. CANTERINO – M. MONTEBUGNOLI – L. PERO, *op. ult. cit.*, p. 80, che sottolineano come «le relazioni industriali» in Sacmi siano «caratterizzate da molti decenni da un approccio collaborativo e non conflittuale», basato «su processi di confronto schietto e leale, sulla ricerca di accordi e mediazioni nell'interesse comune e sulla condivisione di problematiche e soluzioni».

<sup>35</sup> V. gli accordi Trenord 4 dicembre 2020 e Ferrovienord 4 agosto 2021, resi gentilmente disponibili a chi scrive dalla FIT-CISL Lombardia.

<sup>36</sup> V., per es., l'accordo aziendale sul premio di risultato CB Ferrari del 27 maggio 2019, che prevede un progetto di riorganizzazione relativo alla riduzione degli sprechi nella produzione di macchine del tipo GT, la cui implementazione è monitorata e accompagnata da una commissione paritetica costituita all'uopo, anche con l'obiettivo di comunicare il piano ai lavoratori, coinvolgerli e individuare le iniziative partecipative e formative più opportune. V. ancora l'accordo

Tuttavia, la pur sommaria analisi condotta rivela che permangono limiti non inediti della via italiana alla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese. Quest'ultima si arena assai spesso al livello operativo e al più lambisce quello organizzativo, non attingendo quasi mai il livello strategico delle decisioni in ordine all'innovazione tecnologica e organizzativa<sup>37</sup>. Il coinvolgimento del sindacato è spesso informale o, comunque, scarsamente formalizzato: se ciò suggerisce, da un lato, che il suo ruolo è probabilmente sottostimato nella gestione dell'impatto delle nuove tecnologie nei luoghi di lavoro, d'altro canto, indica pure che tale ruolo è sempre reversibile e precario.

L'applicazione delle nuove tecnologie di Industria 4.0 ai processi lavorativi può generare effetti ambivalenti sotto i profili occupazionale, organizzativo, dei ruoli e delle competenze, della salute e sicurezza del lavoro<sup>38</sup>. E', quindi, cruciale che la partecipazione dei lavoratori si collochi al livello strategico dell'adozione delle decisioni in merito all'innovazione tecnologica e al ridisegno dei processi organizzativi e produttivi, piuttosto che a valle, quando è possibile intervenire soltanto sulla mitigazione del suo impatto sui rapporti di lavoro. E su questo fronte un sistema come quello tedesco, che proprio l'anno scorso ha festeggiato i 70 anni della legge sulla cogestione societaria nel settore carbo-siderurgico (il *Montanmitbestimmungsgesetz* del 1951)<sup>39</sup>, appare sicuramente meglio attrezzato rispetto al modello italiano, ove pure le parti sociali manifestano un rinnovato interesse per la partecipazione strategica<sup>40</sup>.

---

aziendale Comelit del 9 luglio 2021, che prevede la costituzione di gruppi di lavoro paritetici, nei quali ai lavoratori «sarà garantito intervenire, operare ed esprimere opinioni di pari importanza e dignità di quelle espresse dai responsabili aziendali che vi partecipano con lo scopo di favorire un impegno “dal basso” che consenta di migliorare le prestazioni produttive e la qualità del prodotto e del lavoro»; tali gruppi saranno a loro volta monitorati da una commissione paritetica composta dalla RSU e da una delegazione aziendale. I due accordi sono stati resi gentilmente disponibili a chi scrive dalla FIM-CISL Lombardia.

<sup>37</sup> Cfr. E. BARTEZZAGHI - L. CAMPAGNA - L. PERO, *Approfondimenti su organizzazione, lavoro e sindacato*, in AA.VV., *Le strade dell'innovazione e le sfide per il sindacato*, op. cit., p. 180. Sulla necessità di sviluppare tutte e tre le dimensioni partecipative insistono E. BARTEZZAGHI - L. CAMPAGNA - L. PERO, *Questioni aperte e nuove sfide*, op. cit., pp. 191-193.

<sup>38</sup> V. a tal proposito le perspicue riflessioni di E. BARTEZZAGHI - L. CAMPAGNA - L. PERO, *Approfondimenti su organizzazione, lavoro e sindacato*, in AA.VV., *Le strade dell'innovazione e le sfide per il sindacato*, op. cit., p. 143 ss.

<sup>39</sup> Il modello di cogestione del settore carbosiderurgico, che interessa le società di capitali di tale settore con più di 1000 dipendenti, è anche quello più vicino all'aspirazione sindacale alla parità tra capitale e lavoro. Il Consiglio di sorveglianza (*Aufsichtsrat*) è composto di un numero dispari di membri. Gli azionisti e i rappresentanti dei lavoratori nominano un egual numero di componenti di loro pertinenza, mentre l'ulteriore componente, che deve rivestire carattere di imparzialità, è scelto con una complessa procedura volta a salvaguardare la sua equidistanza rispetto agli interessi degli azionisti e dei lavoratori (§ 8, *Montanmitbestimmungsgesetz*). Va, peraltro, sottolineato come il rilievo di questo modello cogestionale sia in continua diminuzione, a causa del declino inarrestabile del segmento economico tradizionale in cui è nato. Le imprese carbosiderurgiche ancora assoggettate a tale specifico regime erano 31 nel 2011, di cui 9 attive nel settore estrattivo e 22 in quello della produzione di ferro e acciaio. Nel 1951 erano in totale ben 105. Cfr. i dati della Hans Böckler Stiftung, consultabili al seguente link: [https://www.boeckler.de/pdf/magmb\\_2011\\_05\\_molitor1.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/magmb_2011_05_molitor1.pdf). Ad ogni modo, il modello di cogestione societaria di generale applicazione, che si applica alle società di capitali tedesche con più di 2000 dipendenti (non appartenenti al settore carbo-siderurgico), sancito nel *Mitbestimmungsgesetz* del 1976, garantisce tutt'oggi ai lavoratori livelli di influenza sulle decisioni strategiche delle imprese sconosciuti agli altri sistemi europei di relazioni industriali.

<sup>40</sup> V., per es., il punto 6, lett. e), del cd. “Patto per la fabbrica” del 9 marzo 2018, ove CGIL, CISL, UIL e Confindustria concordano che costituisce «un'opportunità la valorizzazione di forme di partecipazione nei processi di definizione degli indirizzi strategici dell'impresa».



Si pensi, ad es., al comitato consultivo di partecipazione di cui all'art. 3, sez. I, del c.c.n.l. dei metalmeccanici 5 febbraio 2021, da istituirsi in ogni impresa che occupi complessivamente più di 1000 dipendenti (con almeno uno stabilimento di più di 500 addetti)<sup>41</sup>, oppure al nuovissimo art. 9-*bis*, che spinge per la sperimentazione, su base volontaria, di «Protocolli di partecipazione»<sup>42</sup>. E' tempo, però, che sia il legislatore a supportare l'iniziativa degli attori sociali, sciogliendo il nodo della cogestione e attuando finalmente l'art. 46 della Carta costituzionale<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Il comitato, che viene istituito su iniziativa di una delle parti (quindi anche del solo sindacato), è composto da 3 a 6 rappresentanti dell'impresa e da un uguale numero di esponenti in rappresentanza di FIM, FIOM e UILM e della rappresentanza sindacale unitaria (RSU). Il comitato si riunisce almeno una volta l'anno, o su richiesta di parte motivata da circostanze rilevanti riguardanti il complesso aziendale, e discute in merito a tre ordini di questioni: la struttura e le tendenze dei mercati in cui opera l'azienda; le strategie industriali anche con riferimento a eventuali modifiche organizzative; l'andamento occupazionale, anche con riferimento alle tipologie di assunzione. L'impresa è altresì tenuta a convocare il comitato in caso di scelte strategiche che abbiano un impatto rilevante sull'assetto industriale e le prospettive dell'occupazione, al fine di consentire ai rappresentanti dei lavoratori di esprimere un parere.

<sup>42</sup> Si dovrebbe trattare di una «forma di partecipazione avanzata, che si fonda su una piena condivisione e sulla collaborazione *ab origine* nella individuazione delle soluzioni più adeguate», e dovrebbe condurre a una «evoluzione del modello dei Comitati di Partecipazione e dei processi di informazione e consultazione, fornendo nuovi elementi all'implementazione di rapporti orientati alla condivisione di obiettivi».

<sup>43</sup> Chi scrive già da tempo suggerisce un'ambiziosa attuazione del precetto costituzionale, che si ispira al modello svedese: e, dunque, con un ruolo centrale delle r.s.u. e delle r.s.a., tanto nell'informazione e consultazione a livello aziendale, che dovrebbero essere affiancate anche da qualche diritto di codecisione (per es., con riguardo al piano sociale in caso di licenziamenti collettivi o alla formazione continua), quanto in relazione al diritto di nominare propri rappresentanti, in proporzione rigorosamente minoritaria, nei consigli di sorveglianza o di amministrazione delle s.p.a. Cfr. *amplius* M. CORTI, *Il caso della società europea. La via italiana alla partecipazione di fronte alle sfide europee*, in *Le nuove leggi civili commentate*, 2006, p. 1498 ss.; ID., *Flessibilità e sicurezza dopo il Jobs Act. La flexicurity italiana nell'ordinamento multilivello*, Torino, 2018, p. 221.