

3

2021

Diritto delle Relazioni Industriali

Publicazione Trimestrale - Poste Italiane s.p.a. - Spedizione in abbonamento postale - D.L. 353/2003 (convertito in L. 27/02/2004 n. 46) articolo 1, comma 1, DCB (VARESE)



ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

Diritto delle Relazioni Industriali

Rivista trimestrale già diretta da
MARCO BIAGI

In questo numero

RICERCHE

*Per uno studio della realtà giuridica effettuale:
riflessioni e contributi per i trent'anni di Diritto delle Relazioni Industriali*

GIURISPRUDENZA ITALIANA

*Attuazione del protocollo di sicurezza "anti-contagio"
Collocazione in ferie del personale socio-sanitario
renitente al vaccino anti-Covid*

*Piccole imprese e licenziamento ingiustificato
Il minimale di contribuzione secondo la Cassazione*

*Sullo sciopero dei casellanti
Lavoro nelle festività infrasettimanali*

Lavoro agile e diritto al buono pasto durante il lockdown

*Socio lavoratore di cooperativa e piano di crisi aziendale
Certificazione e sindacato comparativamente più rappresentativo*

LEGISLAZIONE, PRASSI AMMINISTRATIVE E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

Fondo nuove competenze e contrattazione collettiva

*Il contratto di rioccupazione: una prima analisi
Apprendistato e lavoro pubblico: l'art. 2 del d.l. n. 80/2021*

DIRITTO EUROPEO E INTERNAZIONALE DEL LAVORO

Distacco transnazionale e trasporto delle merci su strada

Contratto a tutele crescenti e conversione del contratto a termine

La temporaneità del lavoro tramite agenzia

Parità di trattamento retributivo

N. 3/XXXI - 2021



Diritto delle Relazioni Industriali fa parte della
International Association of Labour Law Journals



21101471

GIUFFRÈ
GIUFFRÈ FRANCIS LEFEBVRE

DIRITTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

Rivista fondata da Luciano Spagnuolo Vigorita e già diretta da Marco Biagi

DIREZIONE

Tiziano Treu, Mariella Magnani, Michele Tiraboschi (*direttore responsabile*)

COMITATO SCIENTIFICO

Gian Guido Balandi, Francesco Basenghi, Mario Biagioli, Andrea Bollani, Roberta Bortone, Alessandro Boscati, Guido Canavesi, Umberto Carabelli, Bruno Caruso, Laura Castelvetri, Giuliano Cazzola, Gian Primo Cella, Maurizio Del Conte, Riccardo Del Punta, Raffaele De Luca Tamajo, Vincenzo Ferrante, Pietro Ichino, Vito Sandro Leccese, Fiorella Lunardon, Arturo Maresca, Oronzo Mazzotta, Gaetano Natullo, Luca Nogler, Angelo Pandolfo, Roberto Pedersini, Marcello Pedrazzoli, Giuseppe Pellacani, Adalberto Perulli, Giampiero Proia, Mario Ricciardi, Mario Rusciano, Riccardo Salomone, Giuseppe Santoro-Passarelli, Franco Scarpelli, Paolo Sestito, Luciano Spagnuolo Vigorita, Patrizia Tullini, Armando Tursi, Pier Antonio Varesi, Gaetano Zilio Grandi, Carlo Zoli, Lorenzo Zoppoli.

COMITATO EDITORIALE INTERNAZIONALE

Antonio Baylos Grau (*Castilla la Mancha*), Janice Bellace (*Pennsylvania*), Jesús Cruz Villalón (*Siviglia*), Simon Deakin (*Cambridge*), Anthony Forsyth (*Melbourne*), Julio Grisolia (*Buenos Aires*), Thomas Haipeter (*Duisburg*), Patrice Jalette (*Montreal*), José João Abrantes (*Lisbona*), Maarten Keune (*Amsterdam*), Csilla Kolonnay Lehoczy (*Budapest*), Lourdes Mella Méndez (*Santiago de Compostela*), Antonio Ojeda Avilés (*Siviglia*), Shinya Ouchi (*Tokyo*), Miguel Rodríguez-Pinêro y Bravo-Ferrer (*Madrid*), Juan Raso Delgue (*Montevideo*), Malcolm Sargeant (*Londra*), Manfred Weiss (*Francoforte*).

REDAZIONE

Paolo Tomassetti (*redattore capo*), Lilli Viviana Casano, Emanuele Dagnino (*coordinatore Osservatorio di diritto europeo e internazionale del lavoro*), Francesca De Michiel, Maria Del Frate, Michele Faioli, Marco Ferraresi (*coordinatore Osservatorio giurisprudenza italiana, coordinatore Pavia*), Cristina Inversi, Giuseppe Ludovico, Laura Magni (*coordinatore Modena*), Pietro Manzella (*revisore linguistico*), Marco Marzani, Emmanuele Massagli, Giuseppe Mautone, Mariagrazia Militello, Michele Murgo, Giovanni Battista Panizza, Veronica Papa, Giovanni Pigliarini, Pierluigi Rausei, Raffaello Santagata, Francesco Seghezzi, Michele Squeglia.

COMITATO DEI REVISORI

Francesco Basenghi, Vincenzo Bavaro, Mario Biagioli, Marina Brolo, Luca Calcaterra, Piera Campanella, Bruno Caruso, Matteo Corti, Maurizio Del Conte, Riccardo Del Punta, Vincenzo Ferrante, Luigi Fiorillo, Donata Gottardi, Stefano Giubboni, Pietro Ichino, Vito Sandro Leccese, Fiorella Lunardon, Marco Marazza, Arturo Maresca, Oronzo Mazzotta, Luca Nogler, Marco Novella, Antonella Occhino, Pasquale Passalacqua, Marcello Pedrazzoli, Adalberto Perulli, Giampiero Proia, Roberto Romei, Giuseppe Santoro-Passarelli, Anna Trojsi, Patrizia Tullini, Armando Tursi, Antonio Vallebona, Pier Antonio Varesi, Gaetano Zilio Grandi, Carlo Zoli, Antonello Zoppoli, Lorenzo Zoppoli.

Centro Studi Internazionali e Comparati del Dipartimento di Economia Marco Biagi Diritto Economia Ambiente Lavoro – Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Viale Berengario, 51 – 41100 Modena (Italy) – Tel. +39 059 2056742; Fax +39 059 2056043. Indirizzo e-mail: dri@unimore.it

Dipartimento di Studi Giuridici – Università degli Studi di Pavia
Corso Strada Nuova, 65 – 27100 Pavia (Italy) – Tel. +39 0382 984013; Fax +39 0382 27202. Indirizzo e-mail: dri@unipv.it

Diritto delle Relazioni Industriali si impegna a procedere alla selezione qualitativa dei materiali pubblicati sulla base di un metodo di valutazione formalizzata e anonima di cui è responsabile il Comitato dei revisori. Tale sistema di valutazione è coordinato dalla direzione che si avvale anche del Comitato scientifico e del Comitato editoriale internazionale.

Amministrazione: Casa editrice Giuffrè Francis Lefebvre S.p.A.,
via Busto Arsizio, 40 - 20151 Milano - tel. 02/38.089.200 - fax 02/38089432
Internet: <http://www.giuffrefrancislefebvre.it> - e-mail: vendite@giuffrefl.it

Pubblicità:

Giuffrè Francis Lefebvre S.p.A. - Servizio Pubblicità, via Busto Arsizio, 40 - 20151 Milano - tel. 02/38.089.380 - fax 02/38089426
e-mail: periodici@giuffrefl.it

CONDIZIONI DI ABBONAMENTO PER IL 2021

Unione europea	€ 140,00
Paesi extra Unione europea	€ 210,00
Prezzo di un singolo numero (Extra U.E. € 53,00)	€ 35,00

Sconto 10% per i soci AISRI - soci ADAPT - abbonati Bollettino ADAPT - soci AIDP - soci GDP

RIVISTA ON-LINE ALL'INTERNO DI "BIBLIOTECA RIVISTE" DAL 1991

U.E. € 110,00*

*IVA esclusa

La rivista on-line riproduce, in pdf, i contenuti di ogni fascicolo dall'anno indicato fino all'ultimo numero in pubblicazione.

La sottoscrizione dell'abbonamento garantisce un accesso di 365 giorni dalla data di sottoscrizione.

In seguito alla sottoscrizione sarà inviata all'abbonato una password di accesso.

Il sistema on-line Biblioteca Riviste permette la consultazione dei fascicoli attraverso ricerche:

- full text
- per estremi di pubblicazione (numero e anno fascicolo)
- per data

In caso di sottoscrizione contemporanea alle due riviste cartacee qui di seguito indicate **sconto 10% sulla quota di abbonamento:**

	Unione europea	Paesi extra Unione europea
<i>Diritto delle Relazioni Industriali</i>	€ 140,00	€ 210,00
<i>Rivista Italiana di Diritto del Lavoro</i>	€ 170,00	€ 254,00

L'abbonamento alla rivista cartacea decorre dal 1° gennaio di ogni anno e dà diritto a tutti i numeri relativi all'annata, compresi quelli già pubblicati.

Il pagamento può effettuarsi direttamente all'Editore:

- con versamento sul **c.c.p. 721209**, indicando chiaramente gli estremi dell'abbonamento;
- **a ricevimento fattura** (riservata ad enti e società);
- acquisto on-line tramite sito "shop.giuffre.it";
- oppure tramite gli **Agenti Giuffrè Francis Lefebvre S.p.A.** a ciò autorizzati (cfr. <https://shop.giuffre.it/agenti>).

Il rinnovo dell'abbonamento deve essere effettuato entro il 31 marzo di ciascun anno.

I fascicoli non pervenuti all'abbonato devono essere reclamati al ricevimento del fascicolo successivo. Decorso tale termine si spediscono, se disponibili, contro rimessa dell'importo.

Le comunicazioni in merito a mutamenti di indirizzo vanno indirizzate all'Editore.

Per ogni effetto l'abbonato elegge domicilio presso Giuffrè Francis Lefebvre S.p.A. - Via Busto Arsizio, 40 - 20151 Milano.

I contributi pubblicati in questa rivista potranno essere riprodotti dall'Editore su altre, proprie pubblicazioni, in qualunque forma

Registrazione presso il Tribunale di Milano al n. 1 del 4 gennaio 1991

R.O.C. n. 6569 (già RNS n. 23 vol. 1 foglio 177 del 2/7/1982)

Direttore responsabile: MICHELE TIRABOSCHI



Pubblicità inferiore al 45%

Stampato da Galli Edizioni S.r.l. - Varese

SOMMARIO - n. 3/2021

Ricerche: Per uno studio della realtà giuridica effettuale: riflessioni e contributi per i trent'anni di Diritto delle Relazioni Industriali

MICHELE TIRABOSCHI <i>Appunti per una ricerca sulla contrattazione collettiva in Italia: il contributo del giurista del lavoro</i>	599
GIUSEPPE ANTONIO RECCHIA <i>Il sindacato confederale dal lavoro al mercato e la ricerca del collettivo "sommerso"</i>	640
MICAELA VITALETTI <i>La dimensione "collettiva" del lavoro nello spettacolo</i>	666
GIOVANNI PIGLIALARMÌ <i>Anatomia della contrattazione collettiva pirata. Spunti di riflessione da una ricerca sui contratti Cisl e Confsal.</i>	687
EMANUELA FIATA <i>A piccoli passi verso l'accertamento della rappresentatività: l'articolo 16-quater del decreto-legge n. 76/2020 ed il codice alfanumerico unico dei contratti collettivi</i>	724
GIORGIO IMPELLIZZIERI <i>Appunti per una ricerca sull'apprendistato: una prospettiva del diritto delle relazioni industriali</i>	746
ANDREA ROSAFALCO <i>Problemi e prospettive della contrattazione aziendale nella organizzazione del lavoro: il caso Tenaris Dalmine</i>	775

Osservatorio di giurisprudenza italiana

GIADA BENINCASA <i>L'attuazione del protocollo di sicurezza "anti-contagio" tra formalismo, concretezza e condotta antisindacale (nota a Trib. Treviso 2 luglio 2020)</i>	805
MARCO BIASI <i>La collocazione in ferie del personale socio-sanitario renitente al vaccino anti-Covid: un (più che) ragionevole compromesso (nota a Trib. Belluno ord. 19 marzo 2021, n. 12, e Trib. Belluno ord. 6 maggio 2021)</i>	812
STEFANIA BRUN <i>"Piccole" imprese e regime sanzionatorio del licenziamento ingiustificato: il Jobs Act di nuovo al vaglio della Consulta (nota a Trib. Roma ord. 24 febbraio 2021)</i>	820

GUIDO CANAVESI <i>L'irragionevole irrigidimento applicativo di una norma povera di ragioni: il minimale di contribuzione secondo la Casazione</i> (nota a Cass. 22 febbraio 2021, n. 4676)	833
GIULIO CENTAMORE <i>Controesodo estivo, sciopero dei casellanti e tutela del patrimonio aziendale: il tema sempre aperto dei limiti al diritto di sciopero</i> (nota a Trib. Firenze ord. 15 ottobre 2020).....	843
FEDERICA CORBO <i>Lavoro nelle festività infrasettimanali ed autonomia individuale: nuovi spazi di derogabilità</i> (nota a Cass. ord. 31 marzo 2021, n. 8958).....	850
ANNAMARIA DONINI <i>Nessun diritto al buono pasto per chi ha lavorato da casa durante il lockdown?</i> (nota a Trib. Venezia decreto 8 luglio 2020, n. 3463).....	857
LUCIO IMBERTI <i>La disciplina speciale del socio lavoratore di cooperativa con rapporto di lavoro subordinato nell'ambito del piano di crisi aziendale</i> (nota a Cass. ord. 8 febbraio 2021, n. 2967).....	866
ARMANDO TURSÌ <i>Jobs Act e "piccole imprese". Sulla questione di costituzionalità del "contratto a tutele crescenti" con i piccoli datori di lavoro</i> (nota a Trib. Roma ord. 24 febbraio 2021).....	873
GAETANO ZILIO GRANDI <i>Il panettiere "tutto fare" tra appalto e certificazione: la questione essenziale delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative</i> (nota a Trib. Trento 10 settembre 2020, n. 128).....	884
Osservatorio di legislazione, prassi amministrative e contrattazione	
GIORGIO IMPELLIZZIERI <i>Fondo nuove competenze e contrattazione collettiva: una rassegna ragionata</i>	895
FRANCESCO LOMBARDO <i>Il contratto di rioccupazione: una prima analisi (e alcune criticità)</i>	903
MICHELE TIRABOSCHI <i>Apprendistato e lavoro pubblico: prime considerazioni sull'articolo 2 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80</i>	908

Osservatorio di diritto europeo e internazionale del lavoro

COSTANTINO CORDELLA <i>Distacco transnazionale e trasporto delle merci su strada: nihil sub sole novum?</i> (nota a C. giust. 1° dicembre 2020, causa C-815/18, <i>Federatie Nederlandse Vakbeweging c. Van den Bosch Transporten BV, Van den Bosch Transporte GmbH, Silo Tank kft</i>).....	917
RICCARDO MARAGA <i>L'applicazione del contratto a tutele crescenti in caso di conversione del contratto a termine tra dubbi di legittimità costituzionale e diritto europolitano</i> (nota a C. giust. 17 marzo 2021, causa C-652/19, <i>KO c. Consulmarketing</i> , e altre).....	930
ANTONIO RICCIO <i>La temporaneità del lavoro tramite agenzia</i> (nota a C. giust. 14 ottobre 2020, causa C-681/18, <i>JH c. JK</i>)	941
ANNA ZILLI <i>Parità di retribuzione per lavori di uguale valore: un passo avanti e uno di lato</i> (nota a C. giust. 3 giugno 2021, causa C-624/19, <i>K e a. c. Tesco Stores Ltd</i>).....	956

Problemi e prospettive della contrattazione aziendale nella organizzazione del lavoro: il caso Tenaris Dalmine

Andrea Rosafalco

Sommario: **1.** Tenaris Dalmine: una realtà industriale complessa. – **2.** Il sistema di relazioni industriali di Tenaris Dalmine: profili storico-evolutivi e prospettive future. – **2.1.** Cambiare l'organizzazione del lavoro tramite la contrattazione. – **2.2.** Cambiare nel segno della professionalità. – **2.3.** Governare il cambiamento organizzativo. – **3.** I risultati di una ricerca sul campo. – **4.** Alcune conclusioni tra teoria e pratica della contrattazione collettiva.

1. Tenaris Dalmine: una realtà industriale complessa

Tenaris Dalmine è un'azienda siderurgica di matrice italo-argentina appartenente al gruppo industriale Techint. La sua forza si avvicina alle due migliaia di dipendenti. In Italia vanta cinque stabilimenti: Dalmine, Stezzano e Costa Volpino nella provincia di Bergamo, Arcore in Monza-Brianza e il sito toscano di Piombino. L'organizzazione per stabilimenti risponde a logiche di differenziazione del processo produttivo e specializzazione per prodotto finale. Il tubo in acciaio senza saldatura è comunque l'oggetto fondamentale della produzione. Le sue tante caratteristiche e applicazioni, nonché l'ampiezza stessa degli ordinativi commerciali trattati da Tenaris Dalmine, stanno a monte della complessità industriale dell'azienda.

Lo stabilimento di Dalmine ha una storia più che centenaria inestricabilmente connessa a quella del territorio ⁽¹⁾. La costruzione dello stabilimento comincia nel 1908 per iniziativa della tedesca Mannesmann, allora titolare del brevetto per la produzione di tubi in acciaio senza saldatura. Con la Grande guerra, la proprietà passa alla Banca commerciale italiana; quindi allo Stato sotto la gestione dell'istituto Iri. Durante il fascismo l'integrazione tra fabbrica e comunità circostante è portata al

* *Dottorando di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo.*

⁽¹⁾ Per la ricostruzione delle vicende storiche dello stabilimento industriale di Dalmine si vedano i *Quaderni della Fondazione Dalmine*. Si richiama in particolare il quinto della collana: F. AMATORI, S. LICINI (a cura di), *Dalmine 1906-2006. Un secolo di industria*, Fondazione Dalmine, 2006.

massimo livello. L'azienda stessa commissiona a un urbanista la progettazione di un "villaggio ideale" per i dipendenti. Ne riesce un peculiare esperimento di zonizzazione, col quale è perseguita una certa corrispondenza tra i luoghi fisici dello sforzo produttivo e i luoghi dei bisogni della comunità (abitativi, di trasporto, di partecipazione comunitaria, di assistenza e ricreativi, religiosi). Ancora oggi in fondo, chi fa visita a Dalmine riconosce lo schema ordinatore della città-fabbrica. Peraltro, se la dimensione di città-fabbrica è stata mano a mano superata per il concorso di molteplici fattori (si pensi al disordinato sviluppo urbano, all'evoluzione dell'economia con l'affermazione reticolare delle piccole medie imprese, ecc.) è conservata la percezione di una "fabbrica-città" quando si attraversa lo stabilimento industriale.

La vastità degli spazi e le profonde complessità produttive e di processo continuano infatti a esigere capacità di orientamento. Lo stabilimento possiede un sistema di circolazione interno, anche ferrato. Possiede poi una centrale elettrica di autoproduzione. La fabbricazione si snoda a partire dall'acciaieria, dove nel forno fusorio ad arco elettrico è calato il rottame metallico. In tal senso Tenaris Dalmine si presenta come un immenso impianto di riciclo: la materia prima consiste in scarti, in prodotti giunti al termine del proprio ciclo di utilizzo. La billetta d'acciaio realizzata dall'acciaieria attraversa poi aree impiantistiche ampie e con forti caratteristiche di autonomia organizzativa. Per tali ragioni sono definite "fabbriche". C'è la *Fabbrica Treno Medio* (FTM) che oltre alle zone di finitura a freddo, trattamento termico e controllo di prodotto, ospita il reparto più importante di tutti: il laminatoio MPM, dove nasce l'oggetto-tubo non saldato. A seconda della gamma dimensionale, e in particolare quando devono essere gestiti i diametri più grandi, il tubo laminato in FTM è trasportato alla *Fabbrica Secondaria* (FAS). In FAS è collocato un impianto quasi unico nel suo genere. Si tratta del laminatoio Expander destinato all'espansione dei tubi. Expander permette di lavorare su dimensioni altrimenti raggiungibili solo dal tubo saldato. E però la fabbricazione senza saldatura presenta una serie di vantaggi strategici, quali il rispetto di standard tecnologici necessari a determinate applicazioni ad alto valore aggiunto. I bomboloni per l'immagazzinamento dell'idrogeno, ad esempio, sono un prodotto caratteristico di FAS. Il che dà la misura del ruolo attuale e potenziale della fabbrica nello scenario della *Green transition*. Dopo il passaggio in FTM e FAS il tubo raggiunge aree di finitura specializzate sulla base del prodotto finale. L'area cambia a seconda che si tratti di prodotti per la filiera energetica, di bombole per

lo stoccaggio di gas, ecc. Accanto alle fabbriche entro cui si snoda il processo produttivo, ci sono divisioni funzionali ulteriori e tuttavia fondamentali per lo sforzo di *operation*: soprattutto le divisioni di manutenzione e di qualità.

Queste sommarie note sullo stabilimento consentono di visualizzare una realtà industriale complessa, cui peraltro bisognerebbe ancora assommare le importanti funzioni di staff (risorse umane, dipartimento di ricerca e sviluppo, funzione commerciale, ecc.). Le relazioni industriali condotte in Tenaris Dalmine ricalcano questa complessità. Se pure la loro descrizione non richiederebbe a monte la conoscenza dei flussi di lavoro o del rapporto tra le turnazioni di un reparto e l'altro, pare che abbia più consistenza l'analisi del sistema di contrattazione e delle regole collettive quando queste cose si conoscono.

Coerentemente su Tenaris Dalmine è proposto uno studio di caso. Si tenta così il collegamento tra il materiale contrattuale collettivo preso in esame e la realtà e i fenomeni cui esso si riferisce. Per tale strada, pare che si possa esplorare il tratto di specialità della contrattazione decentrata. Questo si anniderebbe non tanto nella struttura del contratto collettivo decentrato ⁽²⁾ ma nelle potenzialità della partecipazione a ridosso delle questioni del lavoro ⁽³⁾. In altre parole, dietro alla scelta di metodo c'è l'obiettivo di portare alla luce il dinamismo degli interessi economici e sociali della relazione di lavoro.

Chiaramente alla base di questi convincimenti sta un assunto: che l'osservazione delle situazioni reali permetta di soppesare meglio il materiale giuridico trattato; di riguadagnarne inoltre il senso organizzativo, tramite il riconoscimento della capacità delle regole collettive di plasmare i luoghi del lavoro e di indirizzare i comportamenti personali.

La tensione alla base dello studio di caso nell'ambito del diritto delle relazioni industriali allora consiste proprio nel desiderio di soppesare e riconoscere la funzione giocata sul piano di realtà dalle regole del lavoro.

⁽²⁾ Sull'omogeneità strutturale del contratto collettivo di lavoro al di là del livello contrattuale considerato, si rimanda a G. GIUGNI, *La funzione giuridica del contratto collettivo di lavoro*, in *Atti del terzo congresso nazionale di diritto del lavoro sul tema del contratto di lavoro, Pescara Teramo, 1-4 giugno 1967*, 1968, 19.

⁽³⁾ Sul contratto aziendale come spazio di opportunità per la diversificazione funzionale del contratto collettivo: R. DEL PUNTA, *Il contratto collettivo aziendale*, in AA.VV., *Lecture di diritto sindacale*, Jovene, 1990, pp. 281-338, p. 293. L'Autore richiama il risalente auspicio di Federico Mancini in F. MANCINI, *Libertà sindacale e contratto collettivo «erga omnes»*, in *RTDPC*, 1963, p. 570.

Peraltro, non è da respingere a priori il dubbio che uno sguardo troppo vicino al particolare possa far perdere visione d'insieme e capacità chiarificatrice. Anzi, questo dubbio è salutare e va assunto a risorsa critica per l'avanzamento della ricerca.

L'antecedente a cui ci si intende rifare, per seguire una traccia e orientarsi nell'esercizio dello studio di caso, è offerto da Umberto Romagnoli con il libro *Contrattazione e partecipazione*, elaborato sul finire degli anni Sessanta ⁽⁴⁾. In questo lavoro, Romagnoli studia un esperimento partecipativo presso lo stabilimento tessile dell'azienda Bassetti a Rescaldina. Questo esperimento è denominato *Consultazione Mista* (CM), nasce su iniziativa della proprietà dell'azienda e intende realizzare una modalità di condivisione delle informazioni (tra direzione e lavoratori) sulle iniziative volte a incrementare la produttività nello stabilimento. L'Autore rende l'analisi dei documenti della CM (fra cui si trovano dichiarazioni progettuali, note d'incontro, ecc.) un'occasione di ragionamento su problemi e prospettive delle relazioni industriali.

Come enunciato da Giugni nell'*Introduzione* all'opera, la CM alla Bassetti è una pratica non propriamente contrattuale, ma utile comunque a preparare il campo per un modo più maturo e pieno di fare contrattazione ⁽⁵⁾. I problemi riscontrati sull'esperimento di allora (un esperimento, si noti, tale per cui la partecipazione è limitata alle modalità d'implementazione delle decisioni, non già alla loro opportunità) sono spiegati da Giugni con l'irriducibilità della relazione collettiva di lavoro alla "associazione" tra azienda e prestatori di lavoro ⁽⁶⁾. Gli interessi delle parti sono differenti. Che poi la gestione delle questioni problematiche possa rivelarsi opportunità di crescita comune, può derivare dalla cooperazione (conflittuale), ma non dall'identificazione degli uni con gli altri. Nell'*Introduzione* giugniana, è dichiarato il favore per l'evoluzione in senso sindacale della rappresentanza dei problemi di lavoro nelle sedi produttive. Romagnoli, diversamente, non esprime giudizi o auspici. Piuttosto constata che la realtà delle cose porta a evoluzioni complesse delle relazioni. Che, nel caso della CM alla Bassetti, si delinea una tendenza verso la contrattazione sindacale in specie quando i cambiamenti da discutere hanno forte contenuto organizzativo. E che gli interessi "parlano", nel

⁽⁴⁾ U. ROMAGNOLI, *Contrattazione e partecipazione. Studio di relazioni industriali in una azienda italiana*, Il Mulino, 1968.

⁽⁵⁾ G. GIUGNI, *Introduzione*, in U. ROMAGNOLI, *op. cit.*, pp. 18 e 22.

⁽⁶⁾ G. GIUGNI, *Introduzione*, *cit.*, p. 16.

senso che se presi a termine di ragionamento aiutano a comprendere le regole di relazioni industriali.

È in questa linea di indagine empirica, ma rigorosamente giuridica, che intendiamo ora collocarci nell'analizzare la contrattazione collettiva in Tenaris Dalmine.

2. Il sistema di relazioni industriali di Tenaris Dalmine: profili storico-evolutivi e prospettive future

Per impostare la trattazione delle regole di relazioni industriali alla Tenaris Dalmine si rendono necessarie alcune preliminari considerazioni sul settore siderurgico. Tenaris Dalmine ha “un'anima d'acciaio” e molte cose non si potrebbero comprendere a pieno se non inserite nel contesto di settore. La lavorazione siderurgica si distingue dalle altre della metalmeccanica per specificità di processo e di prodotto. In primo luogo il prodotto siderurgico è *pesante*. Non lo si assembla componendolo con vari pezzi né lo si maneggia direttamente. La sua trasformazione richiede dimensione industriale degli impianti. Solo dopo ed eventualmente (per attività accessorie o di riparazione) s'interviene in prima persona sul prodotto. In secondo luogo gli snodi fondamentali del processo siderurgico sono *a caldo*, il che ha molteplici conseguenze. Non è possibile per larghi tratti del processo avvicinarsi al prodotto; molti accorgimenti si rendono necessari per la sicurezza e la salubrità dell'ambiente di lavoro. Inoltre, la trasformazione industriale costa molto perché richiede tantissima energia. Gli impianti devono lavorare a temperatura e occorre tempo per raggiungere le condizioni di calore ottimali. Senza contare che, una volta raggiunte, queste andrebbero mantenute con una certa continuità: ripetuti e ravvicinati stress termici potrebbero ledere la capacità produttiva delle macchine. Questo primo elenco non esaustivo di particolarità serve a subito esemplificare come i modi della produzione determinino un'impronta sulle regole collettive sul lavoro. Alcuni fra gli aspetti considerati (si pensi al dato dei costi negli ambienti produttivi “energivori”) sul lato dell'azienda consigliano appropriate soluzioni di turnazione ⁽⁷⁾: soluzioni da gestire in sede contrattuale. Risposte di sintesi si possono trovare

(7) Si può fare il caso del c.d. ciclo continuo, realizzato magari con tre turni per giorno e a seconda dei carichi, regimi di quarta squadra per la continuità produttiva dal lunedì alla domenica.

già nel CCNL. Il quale riguarda un'intera categoria merceologica ma non è staccato dalle logiche dei settori. Anzi. Per la progettazione di risposte ai problemi lavoristici, si può senz'altro affermare che sia negli anni stato alimentato dalle storie contrattuali delle singole imprese.

Il decentramento contrattuale nelle imprese siderurgiche è stato (ed è) considerevole sia per la sua precocità nel tempo, che per l'ampiezza e il grado di compiutezza sistemica raggiunti. A orientare chi interessato all'esercizio di storia del diritto delle relazioni industriali è l'opera di Gino Giugni: *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)* ⁽⁸⁾. La ricerca per l'Autore è occasione di racconto sui trend più notevoli delle relazioni industriali italiane. Emerge il forte collegamento fra le vicende della siderurgia (specie della siderurgia pubblica) e l'innovazione dei contenuti e degli stessi assetti contrattuali collettivi avvenuta tra anni Cinquanta e Sessanta ⁽⁹⁾. Nel 1960, non a caso, giunge la firma dell'integrativo Italsider (gruppo-principe della siderurgia pubblica italiana).

L'azienda Dalmine S.p.A. (oggi nella compagine organizzativa Tenaris) è pienamente inserita nella tradizione contrattuale inaugurata nel 1960. Una tradizione ispirata al decentramento, dove, pur nel rispetto della vocazione "integrativa" del secondo livello, l'ampiezza e la pregnanza delle disposizioni contrattate rivestono primaria importanza per la realtà del lavoro. Presso Dalmine sono firmati integrativi nell'aprile del 1971 e nel dicembre del 1975. Ma soprattutto, Dalmine è coinvolta dalla firma del c.d. accordo Ilva del maggio 1989.

L'accordo è diretto a ricomporre a unità il secondo livello di contrattazione nel nuovo scenario del controllo diretto di Ilva su Dalmine. Nel

⁽⁸⁾ G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, 1964.

⁽⁹⁾ I primi passi della Confindustria nel nuovo contesto repubblicano sono ispirati da massima prudenza circa l'estensione formale delle dinamiche contrattuali e sindacali ai luoghi di lavoro. C'è il timore per il rafforzamento eccessivo dell'intermediazione sindacale. Nel frattempo il fronte sindacale negli anni Cinquanta è scosso da profonde discussioni ed elaborazioni teoriche. La Cisl nel 1953 afferma per la prima volta un netto favore al decentramento. La Cgil, dopo l'iniziale avversione, accoglie finalmente la prospettiva del decentramento contrattuale con i lavori del Congresso del 1956. Ma a condizione della valenza solo "integrativa" della contrattazione aziendale rispetto a quella nazionale. Lo scenario di stallo determinato dall'opposizione di Confindustria è superato grazie al protagonismo statale specialmente nella siderurgia. Nel 1958 le aziende partecipate dallo Stato (è l'universo Iri) si staccano dal sistema confindustriale dando vita a un nuovo agente contrattuale: Intersind.

testo le parti rivelano fin da subito la propria intenzione ordinatrice per una «regolazione uniforme» su relazioni e organizzazione del lavoro. Sono rifondate vaste materie contrattuali (relazioni industriali, professionalità, sistema di remunerazione, ecc.). La lettura dell'accordo pare offrire una prospettiva per lo studio critico delle attuali previsioni della contrattazione in Dalmine ⁽¹⁰⁾. Soprattutto pare significativo l'esame delle regole Ilva in tema di riforma delle organizzazioni del lavoro. È riconoscibile un tratto generativo in queste regole, in quanto capaci di inaugurare pratiche di relazioni industriali mantenute ancora oggi.

2.1. Cambiare l'organizzazione del lavoro tramite la contrattazione

La questione organizzativa nell'accordo Ilva si snoda su due tracce fondamentali. Da un lato sono stabiliti un metodo e una procedura per il rinnovamento organizzativo presso i siti produttivi Ilva: il *come* procedere. Dall'altro sono fornite una serie di indicazioni di merito circa i caratteri delle nuove organizzazioni: il *dove* procedere. Inoltre è affermato il legame tra revisione dei termini organizzativi del lavoro e recupero di efficienza in Ilva nei confronti dei concorrenti: il *perché* procedere. Si tratta peraltro di un *perché* parziale. Il "credo produttivistico" di per sé non è sufficiente all'ingaggio dei lavoratori ⁽¹¹⁾, perché questi e l'azienda

⁽¹⁰⁾ Non solo. La lettura dell'accordo potrebbe soddisfare molte piccole curiosità sull'origine di aspetti quotidiani della gestione del personale. Ad esempio nel 1989 è definito un peculiare aspetto di *payroll*. È superato un precedente distinguo nella popolazione dei dipendenti (secondo la categoria legale di appartenenza) ed è disposto per il compenso di tutti l'accorgimento della mensilizzazione. Paghe e stipendi sono quindi calcolati a prescindere dal numero di giorni lavorativi del singolo mese, in base alla divisione dei minimi tabellari per un valore fisso di riferimento. Il superamento del distinguo è recepito negli anni Duemila nel CCNL metalmeccanica (attuale art. 3, sezione Quarta, titolo IV del CCNL). Il che lascia intendere che la contrattazione decentrata siderurgica abbia fatto da avanguardia, precedendo soluzioni poi estese alla categoria merceologica. Esempi come questi (sia anche meno impressivi) sembrano raccontare il fascino dello studio dell'accordo Ilva: un accordo dal carattere "torrenziale", capace di infiltrare copiosamente e durevolmente l'organizzazione.

⁽¹¹⁾ «l'efficienza può essere accettata nel singolo caso dal sindacato come regola di condotta: ma essa è sempre secondaria rispetto ad altri fini». G. GIUGNI, *Introduzione*, cit., p. 13.

muovono da posizioni d'interesse diverse ⁽¹²⁾. È per tale ragione che l'istanza di efficienza organizzativa è inserita in un ragionamento contrattuale senza essere sviluppata unilateralmente. C'è una dialettica di interessi che dev'essere composta. Coerentemente il *come* raggiungere il cambiamento organizzativo ribadisce e sviluppa la fondamentale opzione contrattuale dell'accordo: le modifiche organizzative debbono essere discusse nei singoli siti produttivi.

I sottoscrittori dell'accordo Ilva individuano così la contrattazione come la strategia partecipativa ⁽¹³⁾ con cui comporre gli interessi in gioco e affermare i valori di efficienza ed *equità* ⁽¹⁴⁾ in relazione all'obiettivo di

⁽¹²⁾ È opzione "classica" per lo studio delle relazioni industriali, l'interpretazione della contrattazione collettiva come pratica per la gestione del conflitto e la composizione di interessi divergenti (dove la divergenza dipende dalla struttura della relazione di lavoro nell'impresa capitalistica). Questa opzione "classica" è l'opzione *pluralista*. Fra i primi autori, che partendo dall'osservazione dei fenomeni sociali l'hanno focalizzata a livello teorico: S. WEBB, B. WEBB, *Le leghe operaie dal 1890 al 1920*, in C. ARENA, *Lavoro*, (a sua volta) in *La nuova collana di economisti – stranieri e italiani*, Unione Tipografico-Editrice Torinese, 1936. Tra i fondatori dello studio di relazioni industriali, avanza una proposta diversa su conflitto di interessi e pluralismo: J.R. COMMONS, *Industrial Goodwill*, McGraw-Hill Book Company, 1919. In Commons non sono negati conflitto d'interesse e funzione pacificatrice delle relazioni di lavoro. D'altronde se uno *va e controlla da sé stesso (look and see)* non può non toccare con mano che al lavoro si accompagnano dei problemi specifici. Perciò se si rimane indifferenti a questi problemi, il conflitto non sarà risolto e la soddisfazione di una parte equivarrà all'offesa dell'altra. Occorre allora mettere in discussione l'esistente e fare la scelta di provare a dare soluzioni comuni. Solo tramite questa scelta, che poi in concreto è esercizio continuo di preservazione e cura, è possibile praticare il lavoro in *concordia*.

⁽¹³⁾ Su questo aspetto si veda J.W. BUDD, *Employment with a Human Face. Balancing Efficiency, Equity, and Voice*, Cornell University Press, 2004. Questo Autore s'è cimentato nella costruzione di un *framework* teorico con cui orientare lo studio delle relazioni di lavoro. Egli ha considerato la dimensione della partecipazione nelle sue diverse applicazioni pratiche, sondando come questa possa essere fatta interagire con i valori dell'efficienza e dell'equità. Partecipazione, efficienza ed equità sono dunque prese a categorie di senso e chiavi analitiche per guidare l'osservazione sulle regole del lavoro.

⁽¹⁴⁾ In questo studio di caso il sistema di contrattazione decentrata di Tenaris Dalmine è analizzato in rapporto al problema della dinamica d'interessi fra lavoratori e azienda. Questa impostazione è riconducibile al filone semantico del pluralismo. Ciò nonostante, si precisa che la riconosciuta divergenza degli interessi non è ritenuta coincidere a livello teorico con una "necessaria" ricostruzione del rapporto tra i valori di efficienza ed equità in termini di antinomia. Pare anzi che l'uno non contraddica l'altro ma possa solo che implicarlo. Senza efficienza non si realizzano le condizioni di sostenibilità per scelte distributive e occupazione delle persone. Senza equità il lavoro diventa

nuove organizzazioni del lavoro. La contrattazione nei siti produttivi deve poi avvenire secondo una certa procedura. Le parti devono incontrarsi per fare il punto sugli assetti organizzativi esistenti, per individuare gli obiettivi di miglioramento e per condividere le modalità delle potenziali modifiche. A questa fase progettuale deve seguirne una di sperimentazione pratica: le modifiche condivise devono essere applicate per valutarne eventuali criticità.

Il tema della sperimentazione è di primaria importanza sia sul piano teorico che come categoria di senso per guardare all'attuale sistema contrattuale Tenaris. Sul piano teorico il tema va messo in relazione con la particolarità del diritto delle relazioni industriali. Il quale non è norma imposta dall'autorità pubblica ma è regola di convivenza messa sempre alla prova dei fatti. Per questa particolarità il suo carattere effettivo e la sua efficacia performativa dipendono dal convincimento delle parti sull'opportunità dell'applicazione. Qui va scoperta la ragion d'essere della fase di sperimentazione. È un accorgimento procedurale che consente di indagare prima se gli interessi rappresentati siano stati proporzionalmente equilibrati. Quando l'indagine abbia esito positivo, le soluzioni emerse nella fase di progettazione e messe alla prova (ed eventualmente calibrate) in quella della sperimentazione sono inserite nella regolazione collettiva.

Sul piano dell'attualità di Tenaris Dalmine, vale osservare il mantenimento come norma di sistema per le relazioni industriali della seguente previsione. Le modifiche organizzative presso gli ambienti di *operation* (gli ambienti di produzione o di servizio direttamente strumentale alla produzione) debbono essere contrattate fra RSU e azienda e debbono poter ricevere una fase di sperimentazione. È così mantenuta la fondamentale impostazione impressa dall'accordo Ilva. Si ha riscontro della cosa

soggezione, il che contrasta con l'obiettivo di farne esprimere le potenzialità produttive. Se i valori di efficienza ed equità quindi fossero essi stessi divergenti e contrapposti, il metodo delle relazioni industriali e la composizione degli interessi mediante la contrattazione sarebbero soltanto un "gioco a perdere" per entrambi i lati del tavolo. Per un ragionamento sul rapporto tra regole del lavoro e valori: M. TIRABOSCHI, *Mercati, regole, valori*, Relazione alle giornate di studio AIDLASS di Udine, 13-14 giugno 2019, p. 7. Per una riflessione sui principi giuridici della tutela e del diritto al lavoro, e dell'iniziativa economica privata nella Costituzione italiana: M.G. GAROFALO, *Unità e pluralità del lavoro nel sistema costituzionale*, in *DLRI*, 2008, n. 117. Invece, sull'inconciliabilità assiologica tra le posizioni d'interesse espresse dal lavoro e dalla proprietà industriale: R. HYMAN, *Industrial Relations. A Marxist Introduction*, Macmillan, 1975.

nel testo dell'integrativo Tenaris Dalmine firmato il 9 gennaio 2019. Le «modifiche organizzative, metodi e pratiche operative legate a specifiche situazioni di Area (Fabbrica, Reparto o Servizio)» sono attribuite alla “discussione” fra le parti. Ed è pure stabilito che si abbia una fase progettuale (della durata di massimo quattro mesi) e una fase di sperimentazione quando opportuna. La continuità dell'impostazione a distanza di trent'anni è evidente.

Un'ulteriore affermazione nell'accordo Ilva potrebbe servire da chiave d'accesso per interpretare le dinamiche attuali in Tenaris Dalmine circa le trasformazioni organizzative negli ambienti di *operation*. Nell'accordo Ilva è affermato il «comune obiettivo di superare gli automatismi». Si chiarisce cioè che non può procedersi all'adozione di nuove norme organizzative in condizioni di disaccordo sindacale. Questo genere di limite permane in Tenaris Dalmine in relazione agli ambienti di fabbrica. Il che sollecita a interrogarsi sulle sue ragioni.

È sollecitata in altre parole la ricostruzione dei termini dello scambio con cui è reso sostenibile, per l'azienda, l'obbligo di non procedere con interventi unilaterali sulle organizzazioni del lavoro. Può ipotizzarsi che la contropartita sia innanzitutto nell'aspettativa alla tregua sindacale⁽¹⁵⁾ in costanza del cambiamento organizzativo: aspettativa, per l'appunto, resa più solida dall'adozione di una procedura per le modifiche organizzative. Se quindi l'azienda decidesse di procedere unilateralmente alla modifica dell'organizzazione, dovrebbe attendersi la reazione in autotutela della controparte sindacale. Infine la circolarità informativa caratteristica del rapporto negoziale dovrebbe consentire decisioni più consapevoli⁽¹⁶⁾ e contribuire all'effettività del rispetto delle previsioni⁽¹⁷⁾.

⁽¹⁵⁾ Sul peso delle clausole di tregua sindacale ai fini della misurazione del carattere sinallagmatico del contratto collettivo: G. GIUGNI, *La funzione giuridica del contratto collettivo di lavoro*, cit., p. 24.

⁽¹⁶⁾ Il tema non è quello di giustificare le decisioni aziendali sul consenso, ma di renderle “autorevoli” e “farle funzionare”. È così parafrasato U. ROMAGNOLI, *op. cit.*, pp. 63-66.

⁽¹⁷⁾ Studi di caso ormai “classici” mostrano che risultati significativi nel campo delle relazioni industriali richiedono un atteggiamento di vera discussione sui problemi: *The habit of discussion* (A. FLANDERS, *Management and Unions: Theory and Reform of Industrial Relations*, Faber & Faber, 1970, p. 60). È peraltro interessante il pensiero di chi, con rovesciamento di prospettiva, ha chiosato invece che sono le cattive soluzioni produttive a comportare cattive relazioni industriali (a riguardo P. EDWARDS, *Conflict in the Workplace: The Concept of Structured Antagonism Reconsidered*, in *Warwick Papers in Industrial Relations*, 2018, n. 110, p. 17, il quale a sua volta richiama E.

2.2. Cambiare nel segno della professionalità

Si vuole fra l'altro, sempre sul tema organizzativo, mettere in evidenza un'eredità ulteriore dell'accordo Ilva: eredità pienamente ravvisabile nell'odierno sistema di relazioni industriali Tenaris Dalmine. S'è detto che nel 1989 sono pure fornite delle indicazioni di merito per orientare il cambiamento organizzativo nei siti produttivi (il *dove* procedere). Queste indicazioni sono inserite in un allegato, *Organizzazione del lavoro e addestramento*, il quale principia con un paragrafo descrittivo sulle «caratteristiche dei siti produttivi siderurgici». Sono enumerate per la siderurgia l'alta «incidenza di costi fissi», l'istanza per la «programmazione delle turnistiche [...] in relazione all'andamento del mercato», l'opportunità della «regolarità del ciclo produttivo» per garantire «*standards* qualitativi conformi». Se ne estrae un concetto di efficienza per l'utilizzo produttivo, flessibile e regolare degli impianti.

Sul lato dell'organizzazione del lavoro, ciò ha portato a elaborare regole utili a ridurre le inefficienze impiantistiche. Sono state introdotte strategie e tecniche del miglioramento continuo. È stata disposta la concentrazione degli interventi manutentivi secondo programmi finalizzati a sfruttare al massimo le fermate collettive. Ma soprattutto, nel 1989, è stata impressa una prospettiva progettuale fruttuosa e coltivata tutt'oggi. S'è infatti affermato che la migliore soluzione per l'efficienza consiste nell'arricchimento professionale delle squadre degli operatori: nell'accrescimento del loro tono in termini di polifunzionalità, secondo il doppio binario dell'integrazione delle competenze di esercizio con competenze manutentive e dell'aumento delle consapevolezza sulla tematica qualitativa.

È quindi il ragionamento sulla professionalità ⁽¹⁸⁾ a figurare cruciale fra le indicazioni provenienti dal passato. Queste indicazioni continuano a

BATSTONE, *Labour and productivity*, in *Oxford Review of Economic Policy*, 1986, n. 2).

⁽¹⁸⁾ Per una lettura classica in cui l'oggetto del contratto di lavoro è individuato proprio in termini di "professionalità" e questa, a sua volta, è ricostruita come collaborazione organizzativa ed espressione della personalità della persona nel rapporto con l'impresa, M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro*, oggi in AA.VV., *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, tomo II, *Diritto del lavoro – Diritto commerciale*, Giuffrè, 1995. Per una lettura critica sull'utilizzo del concetto di professionalità per l'indagine sul contratto di lavoro, U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *DLRI*, 2004, n.

caratterizzare Dalmine nel sistema Tenaris, pur in un contesto di gruppo in cui la costruzione di contributi professionalmente ricchi è individuata come condizione generale e di base per un assetto del lavoro proteso alla competitività⁽¹⁹⁾.

In ogni Paese in cui opera Tenaris, del resto, è collocata un'*academy* per l'agevolazione dei processi formativi utili alla fabbrica (*Tenaris University*). A livello *corporate*, poi, è allestito un sofisticato sistema di tracciatura dei ruoli professionali nelle *mill* e di definizione dei contenuti formativi minimi per il loro svolgimento (c.d. *minimum requirements*). Ma è proprio quest'ampia struttura HR in ambito *operation* a doversi misurare problematicamente con il particolare italiano. I sistemi *corporate* infatti devono confrontarsi con i prodotti complessi della contrattazione decentrata italiana "figlia" dell'89.

È "anomala" ad esempio la figura professionale dello *specialista integrato*: dell'operatore, cioè, che possiede sia competenze di esercizio sia competenze manutentive e che è stabilmente inserito nelle squadre di produzione. Questa figura è declinata nei documenti contrattuali di organizzazione del lavoro di Tenaris Dalmine, a seconda delle specifiche del singolo reparto produttivo⁽²⁰⁾. La sua "anomalia" nei database Tenaris, dev'essere gestita tramite l'espedito della previsione di doppi *minimum requirements* (*minimum requirements* di esercizio e insieme di manutenzione).

Con altro affondo storico (ma, come si vede, lo sguardo al passato si sta dimostrando fondamentale per capire le dinamiche attuali di contrattazione e organizzazione del lavoro in Tenaris Dalmine) è richiamata la

101. Sulla complessità per l'interprete dell'evoluzione del contratto di lavoro verso maggiore flessibilità funzionale, M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato*, in *DLRI*, 2004, n. 101. Infine, sul concetto di professionalità ricostruito a partire dallo studio della contrattazione attualmente in essere, P. TOMASSETTI, *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, in *q. Rivista*, 2019, n. 4, pp. 1149-1181.

(¹⁹) H. COLLINS, *Regulating the Employment Relations for Competitiveness*, in *Industrial Law Journal*, 2001, vol. 30, n. 1, pp. 17-47, pp. 22-23.

(²⁰) La previsione di ruoli di specialista integrato serve a orientare lo sviluppo formativo e la crescita degli operatori nei reparti. Fra gli esempi più recenti dalla contrattazione aziendale, può richiamarsi il verbale d'accordo per l'organizzazione del lavoro del reparto TRT2 di FAS siglato il 5 giugno 2020. Vi si istituisce il ruolo dello «specialista elettrico», a cui sono attribuite responsabilità sia per la manutenzione d'emergenza che per la conduzione del forno di trattamento.

tornata contrattuale del 1993. Questo richiamo si giustifica per il fatto che l'intero sforzo contrattuale del 1993 è proteso alla sistemazione del tema della professionalità sul duplice versante dell'organizzazione delle prestazioni individuali e dell'allestimento di un sistema di *governance* in sede collettiva. Nel settembre e nell'ottobre 1993 la «verifica dello stato di applicazione della nuova o.d.l. [organizzazione del lavoro] secondo i criteri generali fissati con accordo del 20.05.89» è soprattutto punto di partenza per un ulteriore rilancio in termini di sistema della questione organizzativa e per l'ulteriore messa al centro delle risorse umane. La contrattazione, fra l'altro, recepisce e traduce negozialmente le proposte di una ricerca applicata dal nome di Progetto Prisma. "Accordo Prisma" quindi è l'"etichetta" per designare l'ampio ventaglio di previsioni contrattuali.

Se si va al cuore del ragionamento negoziale, si riconosce la volontà del superamento della logica mansionaria: inadatta perché statica di fronte al cambiamento tecnologico e di processo e di fronte alla stessa mutevolezza quotidiana degli scenari di lavoro. È perciò delineato un assetto differente incardinato su *ruoli, attività e funzioni* ⁽²¹⁾. E ciò per «concretizzare un'organizzazione effettivamente orientata al miglioramento continuo, in grado di adattarsi dinamicamente alle mutevoli condizioni esterne e alle sollecitazioni del mercato, capace di trovare al proprio interno le energie necessarie e la propensione ad apprendere, in un processo di aggiornamento e rinnovamento continuo della tecnologia, delle professionalità e della cultura».

Sul lato delle prestazioni individuali è introdotto il ruolo professionale del *leader gestionale*. Il *leader* è l'operatore che connota il proprio contributo in ragione della messa in campo di competenze trasversali e raccordo. È quindi l'operatore il cui profilo non è ricavato dal presidio di una particolare postazione del processo produttivo o dalla responsabilità su un certo ciclo di lavorazione. Piuttosto è l'agevolatore della collaborazione nella squadra. È colui che, in base alla propria professionalità, ha visione d'insieme sullo scenario di produzione e lavora affinché gli

⁽²¹⁾ F. BUTERA, *I lavoratori della conoscenza: il lavoro, la formazione, la rappresentanza*, in A. RANIERI (a cura di), *Il sapere e il lavoro*, Franco Angeli, 1999, pp. 35-68, *passim*. L'evoluzione del lavoro operativo in termini di maggiore qualificazione, controllo e presa in carico di fasi del processo di produzione e intervento consapevole per la riduzione delle varianze, è fra l'altro dovutamente considerato dall'Autore. Non per nulla questi riconduce fra i *lavoratori della conoscenza* anche gli «operativi qualificati o operatori di processo» (ivi, p. 40).

operatori recepiscano e implementino al meglio le direttive dei responsabili di reparto.

L'attualità della figura del *leader gestionale* è oggi paradigmaticamente raccontata su numerosi fronti. Il ruolo è ampiamente declinato nei documenti organizzativi di area in Tenaris Dalmine ⁽²²⁾. E anzi sindacato e azienda, nel 2015, hanno inteso rilanciarlo ulteriormente tramite la patuitazione di uno specifico percorso formativo per la maturazione di operatori *gestionali senior* ⁽²³⁾. In aggiunta a ciò, pare che l'esperienza dei *leader gestionali* in Tenaris Dalmine abbia almeno contribuito a ispirare il nuovo sistema d'inquadramento della metalmeccanica ⁽²⁴⁾. In particolare laddove sono individuati i criteri di professionalità distintivi del *campo professionale* dei "ruoli specialistici e gestionali".

2.3. Governare il cambiamento organizzativo

Come anticipato, il tema della professionalità nell'accordo Prisma è sviluppato anche rispetto alla sua gestione collettiva. L'idea di fondo è che per custodire e alimentare in concreto la professionalità al lavoro occorra un sistema di *governance*. E questo, nel 1993, è considerato da realizzare in *partnership* con il sindacato. Sono perciò date previsioni obbligatorie per l'indirizzo dei trend trasformativi del lavoro. Soprattutto è assegnata un'ampia funzione alla bilateralità tramite l'allestimento di numerose commissioni paritetiche. Il sistema bilaterale è considerato non «preclusivo delle prerogative negoziali delle parti»; piuttosto è definito come «elemento propedeutico, di facilitazione e velocizzazione [...] per determinare un più rapido assestamento delle innovazioni ed una prevenzione della conflittualità». Con il che Prisma chiarisce la funzione storicamente

⁽²²⁾ Un esempio recente è offerto dal contratto di aggiornamento delle figure professionali presso il reparto Expander. Il contratto, firmato il 24 ottobre 2018, attribuisce al leader gestionale la responsabilità del controllo delle sequenze: attività fondamentale e di supporto per il resto della squadra per scongiurare l'insorgenza di problemi (dovuti magari a sovra-permanenze, a un incongruo processo di espansione del tubo arroventato, ecc.).

⁽²³⁾ Il riferimento è al verbale di accordo del 21 luglio 2015 tra azienda e RSU.

⁽²⁴⁾ Si allude all'accordo di rinnovo del CCNL per l'industria metalmeccanica e della installazione d'impianti siglato da Federmeccanica, Assistal, Fim, Fiom e Uilm il 5 febbraio 2021.

assegnata in Dalmine alla bilateralità e più in generale ai diritti di informazione e consultazione.

Non si tratta di strumenti con cui realizzare un'alternativa funzionale alla contrattazione ma, al contrario, degli aspetti di una tecnica utile a ordinare la dinamica contrattuale⁽²⁵⁾. In un certo modo bilateralità e informazione sono esse stesse contrattazione⁽²⁶⁾. Tra le commissioni istituite dall'accordo Prisma si ritrova il "Gruppo di lavoro su organizzazione del lavoro". Ne sono descritti il numero e la tipologia dei partecipanti, la natura bilaterale, la cadenza trimestrale delle riunioni, oltre che i compiti attribuiti⁽²⁷⁾.

La struttura rigorosa disegnata per il gruppo di lavoro è emblematica per il *benchmark* con l'oggi. L'analisi dell'integrativo Tenaris Dalmine del 2019, in tema di cambiamento organizzativo nelle aree di fabbrica e nei servizi collegati, non sembra restituire l'alto grado di formalizzazione caratteristico del passato. Ciò non significa, peraltro, che tematiche come l'investimento in tecnologia o il ricorso a servizi dall'esterno non sia più oggetto di contrattazione. Pare però che il baricentro della dinamica contrattuale sia mutato.

Persistono nel 2019 previsioni in tema di commissioni bilaterali. Ma come nel caso della "Commissione ODL e professionalità espressa" non è previsto che la commissione svolga i propri compiti con un impegno

(²⁵) Sulla *contrattazione* collettiva come divenire dinamico e complesso non riducibile al dato testuale del *contratto* collettivo (da cui, coerentemente, la scorrettezza epistemologica dell'impostazione riduttiva dello studio del diritto delle relazioni industriali entro l'analisi del contratto collettivo di diritto comune) hanno scritto pagine affini Gaetano Vardaro e Stefano Liebman (G. VARDARO, *Contrattazione collettiva e sistema giuridico*, Jovene, 1984; S. LIEBMAN, *Contributo allo studio della contrattazione collettiva nell'ordinamento giuridico italiano*, Giuffrè, 1986).

(²⁶) È interessante mettere in collegamento l'identificazione della natura propriamente contrattuale della bilateralità operata nell'accordo Prisma e il tormentato percorso evolutivo della CM analizzato nello studio di caso di Umberto Romagnoli alla Bassetti di fine anni Sessanta (U. ROMAGNOLI, *op. cit.*). Uno dei temi fondamentali della difficoltà dell'esperimento di CM, infatti, è mano a mano riconosciuto nella sua ambiguità. A parole i progettisti della CM ne negavano la valenza negoziale. Nei fatti, tuttavia, i lavori di consultazione mista finivano per orientare la contrattazione svolta con le organizzazioni sindacali.

(²⁷) È notevole evidenziare fra i compiti attribuiti al gruppo di lavoro, lo studio di tematiche dirimenti. Si citi l'«esaminare dal punto di vista tecnico/economico/organizzativo le opportunità di *make or buy*», oppure il monitoraggio delle «connessioni tra o.d.l. e forme di automazione degli impianti e l'utilizzo di supporti informativi e di controllo tecnico».

continuo sia pure cadenzato periodicamente. Non è previsto inoltre che il mandato della commissione abbia respiro generale. Che cioè sia dedicato esame a qualsiasi tematica (purché in attinenza ai compiti della commissione) che emerga dalla vicinanza ai contesti di lavoro. Diversamente la commissione ODL oggi è attivata in modo puntuale («si costituirà nei casi»). Ed è disegnata per fornire una piattaforma formale per l'approfondimento e l'esame condiviso *in reazione* a singole modifiche organizzative di carattere trasversale (modifiche su «tutte o comunque più Aree aziendali»).

Queste considerazioni non vogliono lasciar intendere una minore intensità rispetto al passato delle odierne dinamiche di relazioni industriali sulle questioni organizzative. Si vuole però mettere in evidenza il cambiamento delle modalità con cui queste dinamiche si svolgono. È senz'altro minore il tasso di formalizzazione. E ha minore peso specifico (almeno con riguardo alla questione organizzativa) la struttura obbligatoria per l'informazione e consultazione articolata su base tematica, per ambito di competenza.

Quello che accade oggi pare di poterlo descrivere in base a due filoni. Il primo riguarda gli investimenti e le innovazioni tanto grandi da influenzare il posizionamento industriale dell'intera azienda⁽²⁸⁾. Le discussioni in proposito sono al centro di tornate contrattuali a sé stanti: snodi significativi che segnano un "prima" e un "dopo". Il secondo filone riguarda le implicazioni concrete di questi grandi investimenti, oppure le modifiche organizzative di dimensione minore rilevanti per una sola area impiantistica dello stabilimento. In questa casistica (al di là dell'eventuale attivazione della commissione ODL) informazione e consultazione sono gestite presso le singole aree. Si confrontano perciò delegati e responsabili direttamente interessati (ad esempio, i delegati e i responsabili di FTM). Laddove in più occorra raggiungere un accordo scritto, essi seguono la procedura sulle *Modifiche all'organizzazione del lavoro di*

⁽²⁸⁾ Si citi a titolo esemplificativo il verbale di accordo siglato in Tenaris Dalmine il 26 novembre 2020. Si tratta di un contratto di natura gestionale in cui sindacato e azienda condividono strumenti e modalità per fronteggiare una congiuntura economica complessa. Peraltro accanto alle previsioni su ammortizzatori sociali e incentivi all'esodo, le parti inseriscono un passaggio su un investimento per 18 milioni di euro da implementare nella fabbrica FTM. Il senso dell'aggiunta è evidente. Giacché serve a chiarire che la disponibilità sindacale a cooperare per la gestione di una fase transitoria di sicuro sacrificio economico per i lavoratori, ha fra le ragioni che la giustificano la prospettiva di un rilancio della competitività e delle possibilità occupazionali nello stabilimento.

area, metodi e pratiche operative (quella procedura, si rammenta, che prevede una fase progettuale da chiudere entro quattro mesi e un'eventuale fase di sperimentazione). Per la gestione del *day-by-day* delle tematiche di area, poi, sono utilizzati degli incontri periodici «di fabbrica» (di cui si dirà meglio *infra*) comunque non dedicati espressamente e specificatamente al tema organizzativo. Ecco, dunque, che quanto detto sembra far cogliere una tendenza. Diversamente dal passato, la discussione organizzativa in Dalmine non è indirizzata grazie a commissioni paritetiche giustificate per ambito di competenza. Esiste invece una logica sussidiaria, che spinge le relazioni industriali sul tavolo di confronto “fisicamente” più vicino alla quotidianità dei reparti.

Per tirare le somme di quanto analizzato finora, si può dire che in Tenaris Dalmine la questione contrattuale dell'innovazione delle organizzazioni del lavoro affondi le proprie radici nel 1989, trovi uno snodo significativo nel 1993, ed evolva quindi verso modalità di gestione meno formali ma più collegate sussidiariamente alla realtà delle singole aree impiantistiche. In questa dinamica il concetto di professionalità forma termine di riferimento costante. E ciò sia in una logica di riconoscimento e corretta remunerazione delle prestazioni individuali, che per lo sviluppo e la razionalizzazione dell'assetto organizzativo.

Nei documenti di organizzazione del lavoro contrattati presso i singoli reparti, le professionalità sono declinate per ruoli da interpretare (è esemplificativo il *leader gestionale*) di modo che la squadra nel suo complesso funzioni. E sviluppi il processo produttivo presidiando le varie fasi di lavorazione, monitorando l'insorgenza di problemi qualitativi ed eventuali segnali di degrado, interpretando i cambiamenti quotidiani e la mutevolezza degli scenari di lavoro. La professionalità dei singoli, perciò, concorre a definire una professionalità collettiva: quella della squadra.

Nell'ambiente siderurgico questo aspetto della professionalità espressa oltre i limiti dell'apporto individuale è di particolare importanza sul lato degli operatori. Ciò dipende dalla complessità dei processi, dalla loro composizione per fasi, dalla necessità di garantire alti standard in termini di controllo qualitativo. Il carattere preminente delle professionalità “collettive” interroga sul versante di relazioni industriali, sulle più opportune modalità della remunerazione. Si tratta non già di ottenere da parte dei singoli degli adempimenti “esatti” su mansioni standard ⁽²⁹⁾ ripetibili a

⁽²⁹⁾ H. COLLINS, *op. cit.*, p. 23.

prescindere dalle condizioni di contesto e slegatamente dal rapporto dinamico con i propri colleghi. Piuttosto, è in questione l'impiego di prestazioni flessibili⁽³⁰⁾ orientate all'obiettivo produttivo, di qualità e sicurezza, rispetto a cui mere logiche di controllo e sanzione possono rivelarsi inadeguate.

Alla luce di queste considerazioni, non sorprende l'evoluzione del sistema contrattuale in Dalmine verso la definizione di ampi e consistenti meccanismi premiali e incentivanti⁽³¹⁾. La componente variabile della retribuzione costituisce un capitolo fondamentale dell'occupazione in azienda. Nell'integrativo Tenaris Dalmine del 2019, in particolare, ci sono i sistemi premiali volti a remunerare la qualità e produttività dei processi produttivi (c.d. PQP) nonché la redditività aziendale (c.d. PRA). E però meritano una nota anche i meccanismi incentivanti elaborati su temi sempre più cruciali per il contesto *operation*.

Si allude ai premi sulla prevenzione di salute e sicurezza (c.d. PPS) e sulla prevenzione ambientale (c.d. PPA). In aggiunta poi alle previsioni dell'integrativo, si potrebbe fare l'esempio delle ulteriori contrattazioni condotte presso le diverse aree impiantistiche di Tenaris Dalmine. Può infatti darsi che il punto di equilibrio individuato dalle parti per l'equa ed efficiente implementazione di una modifica organizzativa abbia contemplato l'istituzione di un premio collettivo per le persone coinvolte dal cambiamento (è il caso della c.d. *Integrazione premiale per i risultati produttivi in laminatoio*)⁽³²⁾.

⁽³⁰⁾ H. COLLINS, *op. cit.*, p. 27.

⁽³¹⁾ Questa evoluzione, irrobustita negli anni e in pieno confermata per le aree operative negli integrativi Tenaris, ha il proprio punto di partenza (almeno per quanto sta al suo impianto attuale) ancora una volta nell'accordo Ilva del 1989. Dove anzi il collegamento fra introduzione del sistema premiale e innovazione organizzativa (secondo i termini esaminati e cioè per la messa al centro della professionalità in risposta all'istanza aziendale di efficienza) è evidenziato a chiare lettere. Secondo le espressioni utilizzate dalle parti, i nuovi premi collettivi devono infatti servire a «supportare ed accompagnare il processo di ridefinizione organizzativa, tecnica e gestionale in atto».

⁽³²⁾ L'accordo ha istituito un premio di risultato per le squadre del reparto laminatoio di FTM il 25 settembre 2019. Nel corso dell'anno, delegati e responsabili d'area stanno infatti discutendo una modifica su alcune attività di lavoro. È quindi per mediare fra posizioni contrapposte e trovare un nuovo punto di equilibrio, che è introdotto il premio. Stando alle parole usate in premessa, il premio si giustifica «nell'ambito del percorso di riorganizzazione riguardante il reparto» in una logica incentivante e di redistribuzione in favore delle «professionalità» sul campo. Non è allora un caso che contratto istitutivo del premio e nuovo contratto per l'organizzazione del lavoro nel reparto siano firmati contestualmente (appunto, il 25 settembre 2019).

Queste considerazioni ricavate dalla prassi contrattuale in Tenaris Dalmine formano in generale un'argomentazione per caldeggiare, nei confronti dei documenti della contrattazione collettiva, un atteggiamento interpretativo di carattere olistico. Se infatti si giunge a considerare l'insieme delle disposizioni contrattuali come qualcosa di più e di ulteriore rispetto alla mera somma delle parti, pare che possa cogliersi la misura sistemica dell'incontro di interessi realizzato in seno alle relazioni industriali. Pare, in altre parole, di riuscire a impadronirsi di una chiave analitica utile a cogliere i termini dello scambio realizzato dalle parti nel contratto collettivo. Il che, a sua volta, consente di fondare in modo più consapevole il ragionamento sul carattere specificativo/migliorativo delle disposizioni stabilite a livello decentrato. In altre parole: il ragionamento sulle funzioni giocate dal contratto di secondo livello.

In precedenza s'è accennato che oggi in Tenaris Dalmine informazione e consultazione sono svolte soprattutto presso (e con riferimento) alle singole aree organizzative. L'intermediazione sindacale si gioca in modo più snello che in passato. Pare che il baricentro della *governance* del sistema di relazioni industriali non sia incardinato sulla struttura delle commissioni bilaterali. Il rapporto tra le parti è piuttosto alimentato dall'«elevato livello di informazione e coinvolgimento» garantito dal «sistema di informazione» in azienda.

Per conoscerlo è significativa la lettura dell'integrativo del 2019. In cui peraltro è dato conto del carattere di solo «aggiornamento» dell'intervento regolativo. Il «sistema» in esame è infatti eredità innanzitutto delle pattuizioni del 22 luglio 1998, e quindi della «riproposizione» con «alcune limitate integrazioni nei successivi accordi aziendali». Le norme delineano gli aspetti formali dell'informazione in base a una distinzione tra il «livello aziendale» e quello di «fabbrica/servizio operativo». Queste norme (si premette) sono lo standard, la condizione di default. A seconda poi della comparsa di esigenze contrattuali specifiche, saranno attivati momenti d'incontro specifici e ulteriori anche in accordo alle procedure previste in integrativo (come quella sulle *Modifiche all'organizzazione del lavoro di area, metodi e pratiche operative*).

Per quanto sta allo standard, a livello aziendale è prevista informazione semestralmente e per ciascuno sito produttivo. Sono trattate le grandi questioni dei trend commerciali, industriali, occupazionali e dell'innovazione in Tenaris Dalmine. Il dato del tutto particolare è che, sebbene tale modalità d'informazione sia pienamente ricondotta alla logica della contrattazione collettiva, e al momento informativo partecipi la RSU e possa

aversi «anche [...] la presenza delle OSL territoriali», in verità il dato dell'intermediazione è assolutamente sfumato. L'informazione è tenuta dall'amministratore delegato o dal CEO di Tenaris nei confronti della platea completa dei dipendenti. Non per nulla, nel gergo aziendale, questo momento d'incontro è detto «la *charla*». Con il che si conserva traccia del primo impulso tutto argentino della costruzione dell'identità internazionale di Tenaris. La dinamica di relazioni industriali è davvero peculiare giacché chiunque può rivolgere domande all'amministratore delegato o al CEO. È un momento dunque in cui i delegati RSU o anche i funzionari o segretari delle organizzazioni sindacali territoriali possono esprimere dubbi o sferzare critiche. Il tutto con una notevolissima trasparenza della dinamica di relazione.

Accanto alla *charla* semestrale, c'è poi l'informazione svolta mensilmente «o quindicinalmente in via eccezionale, nelle fasi particolarmente complesse» «a livello di Fabbrica/Servizio operativo». Partecipano i responsabili e i delegati RSU della fabbrica o servizio. Il novero delle materie affrontate è davvero significativo soprattutto per il suo carattere "aperto". È citato innanzitutto il tema dei «programmi di lavoro con relative turnazioni». È così fotografato il contesto di breve termine. Il che aiuta gli operatori a prevedere i propri impegni lavorativi in un'ottica di supporto alla conciliazione e di condivisione degli aggiornamenti. È previsto poi che si tratti dell'andamento degli indici della remunerazione premiale e degli «investimenti e/o interventi impiantistici quando previsti». Il che pure non è di secondo conto (basti pensare, ad esempio, alla riconosciuta importanza di accorgimenti organizzativi per la trasparenza e il costante aggiornamento dei dati per il successo dei sistemi di incentivazione). Ma soprattutto nell'integrativo è contemplata la possibilità di trattare «altri temi» che soltanto siano stati (informalmente) anticipati da direzione di fabbrica o RSU. È in virtù di questa previsione che l'elenco in esame è stato definito "aperto". Il sistema d'informazione a livello di area è estremamente flessibile. L'oggetto del confronto non deve ricondursi entro un elenco "chiuso", rigido. È invece la vitalità delle relazioni di lavoro in un dato luogo (fabbrica o servizio) e in un dato tempo a suggerire l'opportunità del dialogo nella prospettiva della mediazione degli interessi e della gestione di possibili motivi di conflitto. Peraltro la regola in esame non pare un aspetto di debolezza sul lato dell'organizzazione aziendale. Contribuisce piuttosto a rafforzarne le caratteristiche di *accountability* e resilienza di fronte al possibile sorgere di problemi e motivi di conflitto.

La norma dell'integrativo Tenaris Dalmine per l'esame di «altri temi» a livello di fabbrica o servizio operativo probabilmente non forma il massimo termine della tendenza all'evoluzione della contrattazione nel duplice verso della snellezza formale e del pragmatismo. Questa considerazione, però, non è basata sul desiderio di valorizzare in termini di sistema l'attività quotidiana di dialogo, critica e reciproco riconoscimento svolta fra sindacato e azienda anche oltre l'assetto contrattuale di Tenaris Dalmine. Se si scegliesse di seguire questo tipo di intento, si finirebbe per collocarsi fuori dallo studio giuridico delle relazioni industriali. Potrebbero magari ricavarsi dei dati sociologicamente cospicui. Ma si perderebbe di vista l'obiettivo di ricostruire uno schema normativo. In altre parole, la prospettiva di studio abbraccerebbe solo il fenomeno (sociale): non anche la prescrizione (sociale) di relazioni industriali.

Preso a riferimento il monito per la salvaguardia dell'identità giuridica della ricerca, comunque si è deciso di mettere sotto la lente una pratica organizzativa che non è mediata nei contratti collettivi aziendali. Questa pratica infatti è assurta a regola organizzativa capace sia di indirizzare i comportamenti al lavoro sia di influenzare le relazioni industriali e le modalità dell'interazione sindacale. Il riferimento è alle c.d. *communication routine*. Si tratta di comunicazioni condotte da *professionals* e responsabili aziendali direttamente nei confronti dei lavoratori perché tutti siano raggiunti. Sono oggi stabilite in Tenaris a standard organizzativo e debbono rispettare caratteri di sistematicità, struttura e adeguata preparazione. Hanno lo scopo di promuovere la cultura su salute e sicurezza al lavoro con particolare attenzione agli ambienti operativi ⁽³³⁾. Sono state introdotte per iniziativa Dalmine nel 2017. Sono divenute poi un aspetto distintivo del sistema Tenaris per le operazioni in tutto il mondo. Nel 2020 la World Steel Association premia le *communication routine* perché considerate in grado di produrre avanzamenti misurabili su salute e sicurezza. Nel panorama italiano esse assomigliano da vicino, per modalità di svolgimento e finalità, ai c.d. *break formativi* previsti dal CCNL metalmeccanica firmato da Fiom, Fim e Uilm con Federmeccanica e Assisistal ⁽³⁴⁾.

Le *communication routine* sono una modalità di interazione diretta, non mediata fra azienda e lavoratori. E però sono guardate con favore dal sindacato. Il che (almeno in via teorica) potrebbe sorprendere. La RSU

⁽³³⁾ WORLD STEEL ASSOCIATION, *Safety and health recognition 2020*, 2020, p. 7.

⁽³⁴⁾ Ci si riferisce all'art. 1, lett. C), sezione Quarta, titolo V del CCNL.

infatti potrebbe temere nelle *communication routine* una potenziale leva destrutturante del sistema di intermediazione sindacale predisposto nei contratti collettivi di Tenaris Dalmine. Le cose però stanno in modo diverso e ciò può dipendere da diverse ragioni. Innanzitutto le *communication routine* sono considerate una pratica efficace per rafforzare la prevenzione in fabbrica. Salute e sicurezza sul lavoro costituiscono a riguardo un obiettivo talmente cruciale nell'ambiente siderurgico da condurre tutti gli *stakeholders* coinvolti al massimo pragmatismo. In secondo luogo esiste una dinamica collettiva caratteristica delle *communication routine*. Non si tratta di una pratica (in)formativa *top-down* tale che il dato informativo è per così dire "imposto" agli operatori. La condivisione di conoscenze, l'analisi condivisa di incidenti, quasi-infortuni e altri eventi occorsi in Dalmine, o nell'ambito delle operazioni Tenaris nel mondo, valgono piuttosto da elemento di *empowerment* nei confronti dei lavoratori. I quali sono anzi invitati a intervenire, mettere in discussione, ricordare i casi descritti o le pratiche analizzate con la propria esperienza.

Si realizza così il primo termine della dimensione "collettiva" delle *communication routine*: la platea dei lavoratori è incoraggiata alla discussione di casi e aggiornamenti in una logica di circolarità del processo (in)formativo. In secondo luogo le *communication routine* sono frequentate dai delegati RSU e soprattutto dagli RLS. Si realizza perciò una potenziale occasione di "cooperazione conflittuale" in cui responsabili e sindacalisti possono reciprocamente ingaggiarsi sugli aspetti più tecnici e di dettaglio per una visione collettiva della salute e sicurezza nell'ambiente di lavoro. Alla luce di queste considerazioni le *communication routine* non solo non sono guardate con sfavore dal sindacato, ma anzi sono incoraggiate. È un caso del tutto peculiare di recupero della capacità di mediazione sindacale proprio all'interno di una dinamica di rapporto diretto fra azienda e lavoratori. Un caso di rilievo per cogliere una tendenza evolutiva nei rapporti fra azienda e RSU: tendenza che si può mettere a fuoco richiamati i concetti di maggiore snellezza formale e raggiungimento pragmatico di obiettivi condivisi.

3. I risultati di una ricerca sul campo

Stilare dei risultati equivale a passare in rassegna quanto analizzato ottenendone un'impressione d'insieme. È un compito che nel caso di questo

lavoro richiede inoltre di condensare in poche righe un'esperienza durata due intensi anni. Un'esperienza di ricerca fatta "sul campo", condotta nell'ambito di un dottorato industriale e presso la funzione di risorse umane di Tenaris Dalmine.

Pare per prima cosa che lo studio di caso abbia messo in rilievo che il sistema di relazioni industriali nell'azienda è stato un prodotto degli anni. Le idee per il lavoro sono state contrattate entro un processo continuo. Alcune soluzioni sono state conservate. Altre si sono rivelate inappropriate per la gestione degli attuali problemi del lavoro. O perlomeno non sono state mantenute e rilanciate, magari perché è cambiato lo spirito dei tempi. Una traccia con cui venire a capo della complessità analizzata pare poter essere individuata nel tema della organizzazione. Si considera infatti che questo possa fare da termine di senso per sintetizzare la varietà funzionale della contrattazione decentrata. Pare peraltro di doversene distinguere due dimensioni: da un lato quella relativa al coordinamento delle prestazioni individuali; dall'altro quella relativa alla relazione collettiva, o meglio all'interazione fra poteri a livello collettivo.

Sulla prima dimensione citata, s'è osservato che in Tenaris Dalmine a tutt'oggi le modifiche all'organizzazione del lavoro devono essere contrattate presso le fabbriche e i servizi collegati. Questo obbligo (che è limite all'iniziativa unilaterale dell'azienda) è applicato secondo una logica che si è definita "sussidiaria". Del resto, sia che si segua la procedura per le *modifiche organizzative* inserita nell'integrativo del 2019, sia che si tratti di portare un problema a confronto negli incontri periodici d'area (un *altro tema* oltre a quelli dei volumi di lavoro e dell'andamento degli indici premiali) la discussione sarà svolta sul tavolo negoziale più vicino allo *shopfloor*. Ne guadagna lo *sguardo* ⁽³⁵⁾ sui temi concreti dell'ambiente produttivo, così come si presentano in un dato momento.

La seconda dimensione del tema organizzativo riguarda le disposizioni obbligatorie della contrattazione, o comunque le pratiche che pur non recepite nei documenti contrattuali influenzano l'assetto di relazioni industriali in azienda (è il caso delle *communication routine*). Focalizzare la seconda dimensione significa mettere in rilievo il significato

⁽³⁵⁾ È utilizzato un termine mutuato da Bruno Trentin, il quale ha invocato per la «persona concreta» «un diritto allo sguardo, cioè all'informazione, alla consultazione e al controllo sull'oggetto del lavoro» (B. TRENTIN, *Il lavoro e la conoscenza*, Lectio doctoralis a Università Ca' Foscari di Venezia, 13 dicembre 2002, inserita fra l'altro in I. ARIEMMA, *Il futuro del sindacato dei diritti. Scritti e testimonianze in onore di Bruno Trentin*, Ediesse, 2009).

organizzativo delle norme stesse che istituiscono forme regolative per la relazione collettiva tra lavoratori, sindacato e azienda. In tal senso la contrattazione si può apprezzare come sistema di *governance* per la gestione dei problemi del lavoro⁽³⁶⁾. È essa una fra le strade percorribili nell'ambito delle relazioni industriali⁽³⁷⁾ per individuare soluzioni nel segno dell'efficienza, dell'equità e della partecipazione⁽³⁸⁾.

Non si tratta peraltro di auspicare una certa evoluzione dei rapporti di lavoro in Tenaris Dalmine, ad esempio in direzione del rafforzamento dell'intermediazione sindacale. Come testimoniato da Umberto Romagnoli in *Contrattazione e partecipazione*, uno studio di caso non contempla la proposta di punti programmatici, ma al contrario la registrazione dell'esistente e la presa d'atto, quando possibile, delle tendenze enunciate dalla messa a sistema delle regole analizzate.

Discutendo in tema di risultati della ricerca, pare inoltre di dover rimarcare che la descrizione dei contenuti contrattuali in Tenaris Dalmine può magari essere utile per il *benchmark* fra il caso analizzato e altri modelli di contrattazione aziendale. E però pare sia emerso un fatto. Che la prassi delle relazioni di lavoro, sebbene interpretabile in base a categorie analitiche comuni, in concreto si è condotta in contatto con la realtà: la realtà dei processi di produzione (laminazione, controllo non distruttivo, trattamento termico, ecc.) e delle dinamiche commerciali. Questi processi e queste dinamiche rimangono perciò il termine fondamentale per chiarire ed eventualmente indirizzare l'identità del lavoro di un'azienda.

4. Alcune conclusioni tra teoria e pratica della contrattazione collettiva

Umberto Romagnoli, scrivendo *Contrattazione e partecipazione*, ha innestato il proprio studio di caso di diritto delle relazioni industriali su un terreno che, in un certo modo, era stato "preparato". Sul finire degli anni Cinquanta Alessandro Pizzorno aveva incentrato sull'azienda Bassetti e

⁽³⁶⁾ B.E. KAUFMAN, *Il principio essenziale e il teorema fondamentale delle relazioni industriali*, in *q. Rivista*, 2006, n. 4, pp. 1107-1133, spec. pp. 1114-1115.

⁽³⁷⁾ B.E. KAUFMAN, *op. cit.*, spec. p. 1111, per trovare una significativa proposta definitoria dei confini intellettuali della disciplina delle relazioni industriali.

⁽³⁸⁾ J.W. BUDD, *op. cit.*, p. 96.

sul territorio comunale di Rescaldina uno studio di caso sociologico⁽³⁹⁾, indagando il legame fra trasformazione organizzativa dentro lo stabilimento tessile e benessere individuale e comportamenti sociali dei cittadini del paese. Umberto Romagnoli ha dunque scritto la propria opera sulla consultazione mista in Bassetti provvisto di un valido bagaglio⁽⁴⁰⁾, dialogando con il libro di Pizzorno. Ed è grazie a questo esempio che s'intende portare alla luce qui un aspetto speciale del lavoro di ricerca. Il quale è soprattutto partecipazione: partecipazione generativa. È infatti dall'incontro delle esperienze e dei pensieri che originano le idee da far crescere secondo metodo e oggetto definiti. Pare così di parafrasare lo stesso Pizzorno. Che, chiamato a "concludere" il proprio studio di caso, ha scritto: «Benché l'aspettativa che la ricerca [...] "concluda", che offra certezze all'azione [...] occorre invece ad ogni occasione ribadire che non è così, che ogni lavoro scientifico apporta solo una particella di conoscenze nuove, le quali possono avere valore solo in quanto siano integrabili ad altre, e che quindi il titolo di "conclusioni" all'ultimo capitolo è niente più che una formula letteraria»⁽⁴¹⁾.

Con a mente il monito di Pizzorno, scrivere le "conclusioni" di questo lavoro si rivela opportunità per predisporlo all'impiego in altre ricerche. Pare allora che lo studio di caso su Tenaris Dalmine sia servito a esemplificare che le relazioni industriali possiedono un legame biunivoco con la realtà del lavoro cui attengono. La influenzano e ne sono influenzate. Per conoscere quindi l'identità di un'azienda, o meglio, per abbracciarne la dimensione complessa di snodo di interessi differenti⁽⁴²⁾, pare che il fatto "visibile" e "tangibile" della contrattazione decentrata offra un'indicazione emblematica e significativa

Si segnala poi un dato elementare: che (in Tenaris Dalmine) la contrattazione è rimasta nell'orizzonte di significato dell'impresa come tecnica con cui identificare soluzioni ai problemi del lavoro. E ciò si segnala perché la contrattazione non costituisce una pratica ideologicamente

⁽³⁹⁾ A. PIZZORNO, *Comunità e razionalizzazione. Ricerca sociologica su un caso di sviluppo industriale*, Marsilio, 2010 (I ed.: 1960).

⁽⁴⁰⁾ *Comunità e razionalizzazione* è citato nella prima pagina dell'analisi di caso di Romagnoli. L'Autore definisce la ricerca di Pizzorno come «destinata a rimanere una delle più importanti in materia» (U. ROMAGNOLI, *op. cit.*, p. 35).

⁽⁴¹⁾ A. PIZZORNO, *op. cit.*, p. 343.

⁽⁴²⁾ È suggestiva per questo passaggio la lettura di S. DEAKIN, *The Corporation as Commons: Rethinking Property Rights, Governance and Sustainability in The Business Enterprise*, in *Queen's Law Journal*, 2012, vol. 37, n. 2, pp. 339-381.

“neutra”⁽⁴³⁾. È piuttosto una categoria formale grazie a cui è razionalizzata in termini giuridici una dinamica sistemica⁽⁴⁴⁾ di bilanciamento del potere sociale⁽⁴⁵⁾ nell’impresa. Se dunque nonostante la specialità in parola, essa persiste in vario modo nell’ambito italiano di una grande azienda dell’acciaio, sarà perché (almeno in un dato contesto regionale) l’una e l’altra parte del tavolo continuano a riconoscere ragioni di convenienza per l’esperienza qui e ora della contrattazione⁽⁴⁶⁾.

Pare infine di poter dire, tirando le fila del discorso, che la contrattazione avviene in relazione a *dove* e a un *quando* per moderare il *come* di un rapporto di potere⁽⁴⁷⁾. Ma *che cosa* debba o possa stabilire un domani non è serio tentare di prevederlo con ambizioni di esattezza. Continuerà infatti a essere regola sperimentale, messa alla prova ma anche maturata dalla vitalità del lavoro, sfuggente dai ragionamenti imposti.

Abstract

Problemi e prospettive della contrattazione aziendale nella organizzazione del lavoro: il caso Tenaris Dalmine

Obiettivi: l’articolo analizza il sistema di contrattazione collettiva presso l’azienda Tenaris Dalmine con riferimento particolare al tema dell’organizzazione del lavoro. **Metodologia:** è adottata la metodologia dello studio di caso per raccordare le regole contrattuali con il contesto reale di lavoro e produzione. **Risultati:** la ricerca permette di focalizzare la dimensione istituzionale e dinamica della contrattazione nella azienda, mettendo in luce gli aspetti più qualificanti del sistema di relazioni industriali rispetto al cambiamento organizzativo del lavoro. **Limiti e implicazioni:** più che per ricavare delle “conclusioni” sulle prospettive della contrattazione aziendale, lo studio di caso offre al ricercatore la possibilità di realizzare benchmark con esperienze differenti. L’articolo dimostra altresì in modo paradigmatico la validità di un metodo per esplorare i sistemi regolatori del lavoro. **Originalità:** la ricerca valorizza una storia concreta di relazioni industriali.

⁽⁴³⁾ Sul contenuto etico-ideologico delle relazioni industriali: B.E. KAUFMAN, *op. cit.*, spec. p. 1119 ss.

⁽⁴⁴⁾ G. VARDARO, *op. cit.*, p. 107 ss.

⁽⁴⁵⁾ O. KAHN-FREUND, *Il lavoro e la legge*, Giuffrè, 1974, p. 15.

⁽⁴⁶⁾ S. LIEBMAN, *op. cit.*, pp. 38-39, dove l’Autore evidenzia il tema del sostegno reciproco fra libertà sindacale e sistema capitalistico.

⁽⁴⁷⁾ Del resto, in modo famoso Joan Robinson ha chiosato che se c’è qualcosa peggiore di essere sfruttati, è essere sfruttati male (P. EDWARDS, *op. cit.*, p. 16).

***Parole chiave:** Tenaris Dalmine, contrattazione aziendale, organizzazione del lavoro, studio di caso.*

Problems and Prospects of Company-level Collective Bargaining and Work Organization: The Case of Tenaris Dalmine

***Objectives:** this article analyses company-level collective bargaining in Tenaris Dalmine with a focus on work organization. **Methodology:** case study analysis is adopted to harmonise collective bargaining regulation with production and work processes. **Results:** research sheds light on the institutional and dynamic dimension of company-level bargaining, highlighting the most relevant implications of industrial relations systems with changes in work organisation. **Limits and implications:** rather than offering some ‘conclusions’ on collective bargaining prospects at a company level, this case study can be useful in terms of benchmarking. Moreover this article shows the suitability of the method adopted when exploring labour law systems. **Originality:** the research examines a case study concerning industrial relations.*

***Keywords:** Tenaris Dalmine, collective bargaining, work organization, case study.*