

## Progettare l'innovazione aziendale attraverso la contrattazione collettiva: dal caso Elettrotecnica Rold all'occasione del PNRR

*ADAPT* - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro

Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)

Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti** scrivi a:  
[selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)

*Bollettino ADAPT 17 gennaio 2022, n. 2*

**Non è sempre facile leggere negli articolati contrattuali, a tutti i livelli, quella visione d'insieme che soggiace all'azione delle parti e la indirizza, giustificando i diversi frammenti normativi e mettendoli in relazione gli uni agli altri.** Semmai, la razionalità e le motivazioni delle parti sono enunciate nelle premesse di alcuni accordi ma poi tendono a sfumare e a perdersi di vista, a mano a mano che si scorrono i singoli paragrafi. Eppure, proprio la crisi pandemica e le trasformazioni digitale e ambientale in atto che tanto allertano le parti sociali, stanno contribuendo a rendere evidente che nessun aspetto del rapporto di lavoro è scindibile dagli altri. E questo non solo perché, come sovente specificato nelle sezioni conclusive delle intese, tutte le previsioni contrattuali concorrono alla costruzione di quell'equilibrio tra gli interessi delle parti di cui solo l'intero contratto è veramente espressione, ma anche perché, **come ormai ampiamente riconosciuto in letteratura, le attuali trasformazioni possono essere così pervasive da coinvolgere e sollecitare tutte o quasi le dimensioni delle relazioni di lavoro:** dall'organizzazione e orario di lavoro alla formazione professionale, dalla salute e sicurezza sul lavoro al trattamento e protezione dei dati, dalla retribuzione alla partecipazione dei lavoratori.

Ecco perché, **in un contesto di relazioni industriali in larga parte estraneo alla pianificazione dei percorsi di sviluppo aziendali, suscita tuttora particolare interesse il piano di innovazione sottoscritto ormai oltre due anni fa, nell'ottobre 2019, presso Elettrotecnica Rold, azienda dell'Alto Milanese produttrice di componentistica per il settore degli elettrodomestici.** Il piano esplicita l'impegno dell'azienda a migliorare il proprio posizionamento nel mercato, sviluppando prodotti e soluzioni sempre più avanzati attraverso l'impiego delle nuove tecnologie. Così, è descritto l'avvio di un processo di digitalizzazione delle fasi

## Progettare l'innovazione aziendale attraverso la contrattazione collettiva: dal caso Elettrotecnica Rold all'occasione del PNRR

produttive, che tramite l'utilizzo di software e applicazioni per la rilevazione dei dati in tempo reale, ha lo scopo di accrescere le performance produttive e garantire la qualità dei prodotti e l'efficienza degli impianti. Accanto all'investimento tecnologico, il piano riporta l'impegno delle parti alla valorizzazione delle persone, mediante l'attivazione di percorsi di formazione tecnica e specialistica nonché mirata allo sviluppo di competenze trasversali, l'organizzazione di seminari e workshop per la condivisione con i lavoratori delle varie fasi del processo di innovazione, e l'avvio di un sistema di raccolta dei suggerimenti dei singoli lavoratori per la risoluzione di eventuali problematiche. Completa il piano la costituzione di una commissione bilaterale paritetica, deputata a concretizzare, mediante incontri trimestrali, le diverse direttrici di sviluppo citate, proponendo e monitorando progetti specifici legati alla digitalizzazione degli impianti, alla qualificazione dei lavoratori, al miglioramento della sicurezza sul lavoro, alla diffusione delle informazioni alle maestranze, nonché individuando indicatori premiali mediante i quali misurare economicamente il raggiungimento degli obiettivi del piano e redistribuirne il relativo valore ai lavoratori. Conseguentemente, a distanza di appena un mese dall'elaborazione del piano di innovazione, nel novembre 2019, **rappresentanti aziendali e dei lavoratori presso Elettrotecnica Rold si incontrarono nuovamente e con il supporto dell'associazione datoriale Assolombarda, definirono un premio di risultato valido fino al 2022, tra i cui parametri si distingue quello legato allo sviluppo tecnologico e digitale dell'azienda**, che infatti, per il primo anno di vigenza dell'accordo, aveva come obiettivo la digitalizzazione di almeno 20 linee produttive.

L'accordo e il piano di innovazione di Elettrotecnica Rold sembrano quindi centrare perfettamente i requisiti, che pure sono stati definiti troppo ambiziosi e poco praticabili da alcuni attori datoriali (S. Malandrini, *Decontribuzione dei PDR: il "nodo" della partecipazione*, Bollettino ADAPT n. 44/2021), della decontribuzione (oltre che della detassazione) del premio di risultato. Ma al di là della capacità di conformarsi ai criteri normativi per l'accesso agli sgravi, **azienda e rappresentanze sindacali hanno voluto e saputo progettare insieme un percorso di innovazione sin dalle fasi iniziali, individuando tutte quelle aree contrattuali, che ne avrebbero abilitato l'implementazione da un lato, e beneficiato dall'altro**. Formazione, partecipazione e retribuzione sono quindi messe in connessione da un unico progetto di digitalizzazione e rese parti integranti di una strategia di sviluppo aziendale, condivisa con le rappresentanze. In questo senso, **la contrattazione collettiva presso Elettrotecnica Rold si spinge oltre a una mera individuazione di diritti e doveri, apparentemente indifferente a qualsiasi visione strategica o di sviluppo, per diventare anche una sorta di mappa concettuale che orienta le parti nella costruzione congiunta di un percorso per affrontare la sfida tecnologica**.

## Progettare l'innovazione aziendale attraverso la contrattazione collettiva: dal caso Elettrotecnica Rold all'occasione del PNRR

Si tratta di un modello di confronto bilaterale che oltre a essere in linea con l'approccio promosso dalle parti sociali europee nell'Accordo Quadro sulla Digitalizzazione sottoscritto a giugno 2020 (G. Pigni, *European Social Partners Framework Agreement on Digitalisation: ottimizzare i benefici e affrontare insieme le sfide della digitalizzazione*, Bollettino ADAPT n. 26/2020), sembra avvicinarsi alla tipologia dei cosiddetti "accordi per il futuro", recentemente riscontrati in Germania (T. Haipeter, Digitalisation, unions and participation: the German case of 'industry 4.0', *Industrial Relations Journal*, 2020, 51(3): 242-260). Questi accordi si caratterizzerebbero per un'impronta tendenzialmente procedurale, stabilendo la costituzione di organismi bilaterali dedicati allo studio di questioni considerate prioritarie (come la formazione, l'orario di lavoro, la protezione dei dati) per accompagnare progetti di digitalizzazione che siano efficaci e sostenibili; il lavoro di questi organismi potrà aprire, in un secondo momento, alla conclusione di accordi specifici sulle singole aree tematiche. Un po' come avvenuto presso Elettrotecnica Rold, dove il piano di innovazione ha portato a una intesa su un premio di risultato con un importo in parte determinato dal grado di implementazione del piano stesso. E un po' come realizzato in Germania presso la multinazionale farmaceutica Merck KGaA, che con il suo gruppo di lavoro bilaterale sull'Industry 4.0 ha costruito le fondamenta materiali e cognitive per affrontare la digitalizzazione, delineando le procedure da seguire (il confronto con l'azienda, l'informazione ai lavoratori, ecc.), le questioni da discutere (la protezione dei dati, la formazione professionale, la salute e sicurezza sul lavoro, ecc.) e gli strumenti da attivare (la consultazione con gli esperti, la formazione per le rappresentanze, ecc.) ogni volta che una nuova tecnologia stia per essere introdotta. **Così sviluppate, relazioni industriali e contrattazione collettiva si candidano a segnare l'inizio delle trasformazioni, e non più esclusivamente il riflesso indiretto di processi evolutivi avviati unilateralmente.**

Eppure, **esperienze di questo tipo risultano ancora piuttosto rare nel panorama italiano di relazioni industriali, come rileva la banca dati ADAPT dei contratti collettivi.** E anche quando l'impegno alla condivisione delle strategie di sviluppo e all'analisi congiunta dei relativi impatti (ad esempio, all'interno di organismi bilaterali) è negoziato sulla carta, non è insolito riscontrare resistenze e difficoltà all'atto pratico. **Del resto, pratiche effettive di pianificazione e gestione congiunta sembra fatichino a diffondersi anche a livello comunitario, come testimonia l'urgenza espressa dal Parlamento europeo con la [Risoluzione del 16 dicembre 2021](#) di rafforzare i diritti di informazione e consultazione tempestiva e significativa dei rappresentanti dei lavoratori, per fornire loro i mezzi e le competenze**

## **Progettare l'innovazione aziendale attraverso la contrattazione collettiva: dal caso Elettrotecnica Rold all'occasione del PNRR**

necessarie per analizzare e valutare le decisioni gestionali, anche relative alle tecnologie digitali, prima della loro adozione. La revisione del quadro europeo per l'informazione, la consultazione e la rappresentanza dei lavoratori dovrebbe preparare il terreno per relazioni industriali, anche di dimensione transnazionale, che sappiano attuare e monitorare trasformazioni tecnologiche dall'impatto positivo per gli ambienti di lavoro. Nell'attesa che si compia il percorso europeo verso un rafforzamento dei diritti di partecipazione, aprendo a riforme coerenti anche nel nostro Paese, **il quadro istituzionale italiano sta già offrendo alle parti sociali alcuni strumenti legislativi utili ad abilitare un approccio olistico e tempestivo alle attuali sfide.** A titolo esemplificativo, possono elencarsi: la decontribuzione del premio di risultato associato a pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori, definite all'interno di un apposito piano di innovazione organizzativa; ma anche l'obbligo di codeterminazione sull'introduzione di impianti audiovisivi e strumenti tecnologici dai quali possa derivare il controllo a distanza dei lavoratori; l'accesso ai contributi finanziari del Fondo Nuove Competenze per la contrattazione collettiva relativa a una rimodulazione dell'orario di lavoro e a contestuali percorsi formativi per far fronte a mutate esigenze organizzative; o ancora lo sgravio contributivo associato all'istituto del contratto di espansione a supporto di percorsi di riorganizzazione aziendale, attraverso scivoli pensionistici o piani di riduzione dell'orario di lavoro, un programma di nuove assunzioni e percorsi di formazione e riqualificazione professionale. Ciò che accomuna questi istituti non è soltanto l'idea che le relazioni industriali e la contrattazione collettiva siano idonee ad accompagnare delicati processi di trasformazione nelle imprese, ma anche che si debba agire per tempo e su fronti diversi ma inevitabilmente intrecciati, come la formazione, l'organizzazione e l'orario di lavoro, la partecipazione dei lavoratori, la retribuzione e la protezione dei dati. L'auspicio è che anche grazie alla conferma di queste norme e incentivi, pratiche tempestive e integrate di contrattazione e progettazione congiunta dell'innovazione come quella sviluppata presso Elettrotecnica Rold possano diffondersi in un numero crescente di aziende in Italia. **Lo stanziamento delle risorse ingenti del PNRR per la transizione digitale ed ecologica delle imprese italiane rende non più rimandabile un salto di qualità della contrattazione collettiva nella direzione sopra tracciata.**

**Ilaria Armaroli**

ADAPT Research Fellow

 @ilaria\_armaroli

**Progettare l'innovazione aziendale attraverso la  
contrattazione collettiva: dal caso Elettrotecnica  
Rold all'occasione del PNRR**