Unione europea

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI
Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione

Progetto TAC
Ricerca per il settore Tessile Abbigliamento Calzaturiero
Piano Formativo Nazionale Integrato

Progetto di Ricerca
promosso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Rapporto sulle buone pratiche

Indice

1. Premessa, metodologia e framework di analisi 3

2. Buone pratiche a livello internazionale 6

3. Buone pratiche a livello europeo 10

4. Buone pratiche a livello nazionale 13

5. Buone pratiche a livello aziendale 18

6. Conclusioni 24

1. Premessa, metodologia e framework di analisi

La disseminazione e l'implementazione delle buone pratiche costituiscono una linea strategica per favorire l'apprendimento reciproco, per rafforzare la qualità e l'innovazione nonché per orientare le politiche future e i relativi investimenti nel settore.

Infatti, già da diversi anni, a livello comunitario viene sottolineata l'importanza di attivare azioni di scambio e diffusione delle buone pratiche, come uno dei principi chiave del "metodo aperto di coordinamento" stabiliti dalla Strategia europea per l'occupazione. In questo quadro di riferimento, s'inserisce il presente rapporto sulle buone pratiche di concertazione sociale e di dialogo sociale riscontrate nel settore TAC a livello internazionale, europeo e italiano (nazionale, territoriale e aziendale). Il rapporto punterà a dare indicazioni utili con riferimento alle decisioni e alle azioni concertate che hanno avuto un impatto positivo in termini di sviluppo del settore e di consenso fra le parti.

In definitiva, l'attività di rilevazione delle buone pratiche avrà un duplice orizzonte di ricerca: da una parte, indagare i casi di successo a livello internazionale, europeo e italiano messi in atto dalle Parti Sociali con iniziative concertate orientate a tutelare e rinforzare la governance del settore; dall'altra, verificare casi emblematici in cui la contrattazione di secondo livello o il particolare sistema di relazioni industriali a livello aziendale ha previsto formule o strumenti particolarmente innovativi.

Metodologia e framework di analisi delle buone pratiche

Chiarire quali siano i criteri per l'individuazione delle buone prassi è il primo punto da affrontare al fine di elaborare un quadro di analisi generale. A questo proposito, nel panorama europeo si riscontra la presenza di approcci, in parte differenti, dai quali tuttavia è possibile evincere alcuni elementi comuni. A grandi linee, i livelli di analisi più largamente condivisi dalla letteratura dedicata alle buone pratiche sono i seguenti:

- la strategia progettuale dell'azione che rende possibile il perseguimento degli obiettivi;
- i processi che caratterizzano il ciclo di vita di un progetto;
- le risorse messe in gioco e la sostenibilità finanziaria dell'azione (partenariato, risorse pubbliche, private, autofinanziamento, ecc.) che rendono raggiungibili i risultati finali;

- le azioni e le attività, come fasi e momenti attraverso i quali si mette in atto la strategia progettuale in relazione ai risultati attesi;
- i risultati prodotti dal progetto anche in relazione a quelli previsti e l'impatto specifico sui problemi di riferimento.

Questi criteri generali potrebbero essere sostanzialmente riconducibili a due dimensioni fondamentali che caratterizzano le buone pratiche[1]:

- la **qualità strategica progettuale**, data dalla capacità complessiva dei progetti di concorrere alla soluzione dei problemi, delle emergenze, delle necessità e dei bisogni che motivano l'investimento;
- la **qualità delle azioni** dei processi fondamentali data dalle caratteristiche di efficacia delle metodologie, dei comportamenti organizzativi e professionali e dalle modalità d'impiego delle risorse interne ed esterne;

Per quanto riguarda la prima dimensione, la qualità strategica, i criteri che la definiscono sono[2]:

i. *la rispondenza strategica* ai problemi socio-economici del contesto, che si esprime nella capacità della strategia progettuale di risolvere i problemi assunti a base del progetto anche in concorso con altri fattori risolutivi quali investimenti, concertazione locale, ecc.;

ii. *l'efficacia strategica*, ovvero la capacità della strategia di raggiungere gli obiettivi rispondendo, per i suoi risultati, al sistema di aspettative;

iii. *la riproducibilità*, cioè la possibilità della strategia adottata di essere riproposta in situazioni analoghe;

iv. *la trasferibilità*, ossia la capacità della strategia adottata di fornire un contributo alla soluzione di altri e diversi problemi di rilevanza.

Per quanto riguarda invece la seconda dimensione, la qualità delle azioni, essa è rilevabile in relazione a tre criteri fondamentali[3]:

i. *l'efficacia delle azioni,* che indica il rendimento dell'azione rispetto al progetto iniziale e alle sue intenzionalità, ovvero la capacità dell'azione di produrre i

[1] Si veda G. Pugliese, *Metodologia per la definizione delle buone pratiche*, Paper, ISFOL, luglio (1998)
[2] C. Montedoro (a cura di), *Le buone pratiche nella formazione iniziale,* ISFOL (2000) p.13
[3] Si veda G. Pugliese, op. cit. e C. Montedoro (a cura di), op. cit.

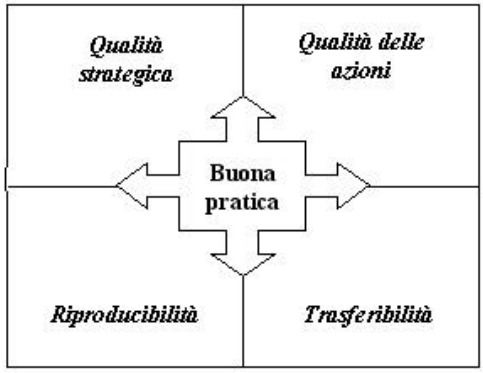
risultati perseguiti (obiettivi). Questa analisi è condotta anche in riferimento all'effettiva utilizzabilità e al contributo che ciascuna azione all'interno del processo complessivo dimostra in ordine ai risultati finali conseguiti;

ii. *la qualità metodologica dell'azione*, basata su cinque elementi fondamentali di contenuto metodologico (modelli teorici di riferimento, coinvolgimento degli utenti, modelli utilizzati dagli operatori, comportamenti organizzativi, dinamiche collaborative con il territorio). Questi elementi definiscono la qualità in riferimento a tre sotto-criteri: innovatività, coerenza interna e incidenza e contributo sugli output dell'azione.

iii. *c) la riproducibilità delle azioni,* che definisce la capacità potenziale delle azioni di essere riprodotte utilmente in altri progetti e in presenza di problemi analoghi o uguali.

In sintesi, l'individuazione e la descrizione delle buone pratiche concerne quattro dimensioni fondamentali che costituiranno il nostro framework di riferimento, rappresentato nella figura che segue:

Figura 1. Elementi costitutivi delle buone pratiche



Fonte: nostra elaborazione ridefinizione del modello ISFOL BP formative[4]

[4] C. Montedoro (a cura di), *Le buone pratiche nella formazione* iniziale (op. cit.), p.29

2. Buone pratiche a livello internazionale

La mancanza di una regolamentazione in materia sociale e di lavoro dotata di un'efficacia giuridica simile a quella degli Stati a livello internazionale configura un sistema mondiale fortemente asimmetrico e variabile secondo il contesto, gli attori e le norme interagenti ai diversi livelli. A margine dei numerosi strumenti normativi approvati in sede OIL, fra cui spiccano la Dichiarazione dell'OIL sui principi e i diritti fondamentali del lavoro del 1998 e la Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale[5] o di altri strumenti di *soft law* come le Linee Guida dell'OCSE sulle imprese multinazionali, non vi sono a livello internazionale degli strumenti sufficientemente solidi per coprire le lacune di governance che riguardano i diritti del lavoro. Per questo motivo, il processo di globalizzazione è stato accompagnato negli ultimi anni da un crescente e controverso dibattito sulle condizioni di lavoro nel mondo e sulla necessità di rinforzare le strutture sovranazionali e le normative per regolare gli standard di lavoro e le relazioni industriali. In questo contesto, e in particolare nel tessile, abbigliamento e calzaturiero, sono state promosse numerose iniziative e azioni centrate sul tema della responsabilità sociale delle imprese e sulla governance nel sistema mondiale.

Le iniziative volontarie a sostegno della responsabilità sociale hanno avuto uno sviluppo preminente nell'ultima decade, sebbene con esiti e con garanzie di applicazione e di controllo molto diverse poiché non sono regolate da alcun quadro normativo comune: si va da iniziative unilaterali come quelle promosse da coalizioni di attori (sindacati, organizzazioni non governative, ecc.) passando per codici di condotta elaborati e monitorati dalle stesse multinazionali in maniera unilaterale fino a codici per iniziative multilaterali istituzionali come il Global Compact, promosso dall'ONU o come le Linee Guida dell'OCSE, sottoscritte da 33 Stati. In ogni caso, l'emergere delle iniziative volontarie, in particolare quelle di carattere multilaterale, ha sicuramente contribuito ad innalzare la soglia degli standard di lavoro in molte imprese.

Le iniziative multilaterali si basano, di norma, su una serie di standard generalmente più coerenti con le convenzioni dell'OIL e offrono maggiori garanzie nel controllo e la supervisione dei codici di condotta rispetto a quelli promossi unicamente dalle imprese. Fra le numerose Initiative multilaterali messe in atto per il settore TAC risaltano: Ethical Trading Initiative (ETI) nel Regno Unito; Clean Clothes Campaign (CCC) in Olanda, Francia Svezia e Italia; Fair Wear Foundation (FWF) in Olanda; e

[5] La Dichiarazione tripartita dell'OIL, sottoscritta nel 1977, è l'unico strumento tripartito internazionale volto a regolare la condotta delle imprese multinazionali e a definire le modalità dei loro rapporti con i Paesi dove esse producono.

una serie d'iniziative promosse negli Stati Uniti come Workers Rights Consortium (WRC), Social Accountability International (SAI) con il suo codice standard SA8000, Fair Labour Association (FLA) e American Apparel Manufacturers Association (AAMA). Ogni iniziativa ha le sue particolarità, i suoi promotori, applicabilità e garanzie diverse, ma tutte quante hanno emanato codici di condotta che introducono standard minimi di protezione per i lavoratori. L'apparizione di questo tipo d'iniziative può essere considerata una buona pratica a livello di governance e presidio del settore in quanto esse costituiscono piattaforme di concertazione sociale che contribuiscono a diffondere la responsabilità sociale delle imprese, sebbene non offrano le garanzie di una vera e propria contrattazione collettiva a livello transnazionale.

Infatti, la sottoscrizione di International Framework Agreements (IFA), accordi fra una federazione sindacale internazionale (Global Union Federation) e un'impresa transnazionale o un'associazione imprenditoriale internazionale di settore[6] rappresenta uno strumento fondamentale per la tutela dei diritti dei lavoratori a livello globale. Sebbene ci siano differenze fra i diversi IFA per quanto riguarda l'ambito di applicazione, il monitoraggio e l'implementazione, tutti gli accordi fanno riferimento agli standard di lavoro fondamentali dell'OIL. Mentre i codici di condotta aziendali e le iniziative multilaterali sono molto numerose la diffusione degli IFA nel settore tessile, abbigliamento e calzaturiero è ancora molto scarsa. Nel 2007, è stato firmato con la multinazionale spagnola INDITEX uno dei pochi se non l'unico IFA sottoscritto finora dalla ITGLWF[7] (International Textile, Garment & Leather Workers' Federation), che per la prima volta viene riconosciuta come controparte sindacale in rappresentanza di tutti i lavoratori dell'impresa a livello internazionale. L'accordo viene applicato sia ai fornitori diretti che agli appaltanti e subappaltanti di INDITEX, inclusi i lavoratori a domicilio. Nell'accordo, oltre a essere riconosciuti i diritti fondamentali del lavoro frequenti in molti codici di condotta come il divieto del lavoro minorile, il lavoro forzato, la discriminazione o il trattamento inumano, vengono recepite anche le Convenzioni OIL n. 87 e n. 98, relative alla libertà di associazione e alla negoziazione collettiva; si stabiliscono novità importanti riguardo alla limitazione delle ore di lavoro e ai provvedimenti per garantire la salute e la sicurezza nel posto di lavoro. L'adempimento di tutti questi provvedimenti sarà monitorato da una commissione congiunta formata da membri di INDITEX e della ITGLWF. Inoltre, si prevedono programmi di formazione sviluppati congiuntamente, includendo visite ai centri di produzione e interviste con i rappresentanti dei lavoratori, al fine di

[6] In questo caso, gli IFA vengono chiamati International Sectoral Framework Agreements
[7] Nel 2004, la multinazionale H&M firmò un IFA con la Union Network International (UNI), la Global Union del settore servizi e non con la ITGLWF, quindi lo sottoscrisse come impresa di vendita del dettaglio. L'accordo fa riferimento alle convenzioni dell'ILO, al Global Compact e alle Linee Guida dell'OCSE, ma non viene applicato alle imprese fornitrici e subappaltanti e non recepisce alcune convenzioni fondamentali dell'OIL come la n. 87 e n. 98, ne fa riferimento a temi come la salute e sicurezza nel lavoro, i minimi salariali o gli orari, e non sono previste riunioni periodiche nei meccanismi per la risoluzione delle controversie.

progredire nell'applicazione dell'accordo in tutta la catena di produzione INDITEX. A seguito degli esiti del negoziato INDITEX ha sospeso le relazioni commerciali con 300 fornitori esterni che non rispettavano i principi stabiliti nel loro codice di condotta. La sottoscrizione di IFA rappresenta dunque una buona pratica da diffondere a sostegno di una responsabilità sociale intesa come un processo cooperativo e bilaterale, in cui la negoziazione collettiva occupa un posto centrale.

Nel contesto di analisi delle buone pratiche a livello internazionale, è d'interesse citare le iniziative promosse dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), l'unico forum a livello internazionale dove i governi e le Parti Sociali si incontrano regolarmente e in maniera ufficiale per confrontarsi sulle tematiche sociali e del lavoro. In particolare, spiccano le seguenti iniziative:

- Better Factories Cambodia, lanciato nel 2001 per aiutare a mantenere un accordo fra gli Stati Uniti e la Cambogia, con il quale gli Stati Uniti offrivano un miglior accesso ai loro mercati in cambio di un miglioramento delle condizioni di lavoro in Cambogia. Così, l'OIL supervisiona le condizioni di lavoro nelle industrie del settore dell'abbigliamento cercando di garantire il rispetto della legislazione del lavoro cambogiana e degli standard internazionali e lavora insieme al Governo, alle parti sociali e agli acquirenti internazionali per garantire progressi delle condizioni dei lavoratori in maniera rigorosa e trasparente.
- Better Work, un partenariato unico fra l'OIL e la International Finance Corporation (IFC). Il programma è stato lanciato nel 2006 per migliorare le condizioni di lavoro basandosi sulla legislazione nazionale e sugli standard dell'OIL attraverso strumenti globali e progetti a livello nazionale in Giordania, Vietnam e Lesotho.
- Industrial Relations Project (Promoting sound industrial relations and strenghthening the capacity of industrial relations actions in Vietnam), lanciato nel 2005 in partenariato con il Ministero del Lavoro vietnamita, la Camera di Commercio del Vietnam, le parti sociali e con il sostegno del dipartimento del lavoro degli Stati Uniti. Gli obiettivi del progetto sono quelli di migliorare il quadro legale riguardante la legislazione del lavoro, la capacity building e lo sviluppo di un solido sistema di relazioni industriali nel paese: consolidamento della negoziazione collettiva, miglioramento e crescita delle istituzioni delle relazioni industriali.

Di particolare rilievo risultano essere anche le iniziative promosse nell'ambito del Programma di Attività Settoriale dell'OIL (SECTOR) che ha come scopo l'implementazione dei quattro obiettivi strategici dell'OIL attraverso programmi per la promozione del dialogo sociale, i diritti umani nel lavoro, il rafforzamento della protezione e della sicurezza sociale e la promozione del lavoro dignitoso e produttivo.

Fra questi, il programma per "Migliorare la competitività nel settore tessile abbigliamento, calzature attraverso il lavoro dignitoso" lanciò nel 2004 diverse iniziative nazionali in previsione dell'incremento della pressione della concorrenza internazionale come conseguenza della fine del sistema sulle quote alle importazioni. Questa strategia fu inizialmente testata all'interno di un programma di azione integrato lanciato nel 2004-2005 in un numero limitato di paesi: Marocco, Romania e Filippine. L'obiettivo globale della strategia era sviluppare un approccio coordinato e integrato per migliorare la produttività e la competitività, rinforzando il dialogo sociale a livello settoriale e aziendale. Secondo le priorità definite a livello nazionale dai governi e dalle parti sociali, si è posta particolare attenzione alle questioni riguardanti la protezione sociale. Gli obiettivi specifici di questi progetti sono stati:

- elaborare un'indagine economica e sociale delle aziende del settore per identificare i fattori chiave determinanti per la competitività;
- stabilire in ogni Paese un Comitato Tripartito di Direzione per monitorare il progetto;
- sviluppare un Piano di Azione da implementare dalle tre parti con il supporto dell'OIL.

Il Programma di Azione per Marocco, Romania e Filippine si è concluso nel 2007 ed è stato replicato con lo stesso approccio in Tunisia e in Egitto, dimostrando la buona capacità di trasferibilità e di riproducibilità della strategia adottata.

3. Buone pratiche a livello europeo

Malgrado la forte crisi che ha subito negli ultimi anni il settore TAC, l'industria europea è riuscita a mantenere una posizione competitiva grazie al potenziamento dei modelli produttivi basati sull'alto valore aggiunto dei prodotti e sull'adattamento continuo della produzione alle esigenze del mercato. In questo contesto, il dialogo sociale europeo, uno dei principali strumenti di confronto delle parti sociali e dei governi dell'Unione, ha svolto un importante ruolo nella governance e tutela del settore. In particolare, i Comitati Settoriali di Dialogo Sociale presso la Direzione Generale Occupazione e Affari Sociali della Commissione Europea, costituiti nel 1999 tanto per il settore tessile-abbigliamento come per il calzaturiero, hanno dato avvio a importanti iniziative congiunte.

Uno dei maggiori successi del dialogo settoriale del comparto tessile-abbigliamento è stata la sottoscrizione del primo International Sectoral Framework Agreement europeo nel settembre 1997[8], un codice di condotta europeo che ha dimostrato l'impegno delle parti sociali del settore nella promozione delle convenzioni OIL relative alla proibizione del lavoro forzato, alla libertà di associazione, al diritto alla negoziazione collettiva, alla proibizione del lavoro minorile e al principio di non discriminazione nel lavoro. Oltre a ciò, i firmatari si sono impegnati a distribuire i rispettivi codici di condotta e a far sì che i loro membri li includano in tutti gli accordi collettivi settoriali o aziendali.
Un codice analogo è stato sottoscritto dai rappresentanti sindacali e imprenditoriali del settore calzaturiero nel 2000[9], co-firmato nel 2002 dalle organizzazioni di rappresentanza delle imprese di distribuzione delle calzature (CEDDEC)[10].

Inoltre, sempre come frutto del dialogo sociale europeo, sono stati messi in campo numerosi progetti che hanno avuto risultati di particolare interesse nel loro ambito di azione. Fra questi, occorre segnalare il progetto "*Capacity building delle parti sociali del TAC nei nuovi Paesi membri e nei Paesi candidati*" (2006-2007) a cui hanno partecipato ETUF:TCL e tre organizzazioni imprenditoriali, Euratex, Cec e Cotance (per l'industria del cuoio) Il progetto aveva come finalità quella di rinforzare il dialogo sociale a livello nazionale e preparare le parti sociali dei nuovi Stati Membri e candidati al dialogo sociale settoriale europeo attraverso diverse azioni: due inchieste preparatorie sulla rappresentatività delle parti sociali e sullo stato del dialogo sociale

[8] Il codice di condotta è sottoscritto dalle Parti Sociali del settore a livello europeo: dalla parte sindacale, da ETUF:TCL (European Trade Union federation: Textiles, Clothing, Leather) e da EURATEX, dalla parte imprenditoriale.
[9] Dalla parte sindacale, da ETUF:TCL e dalla parte imprenditoriale, CEC (European Confederation of the Footwear Sector).
[10] Confederazione Europea di Associazioni di Commercianti di Calzature

in questi paesi, più diversi tavoli di discussione per ogni Paese. I risultati del progetto hanno rivelato una debole presenza di dialogo sociale tripartito e hanno evidenziato la necessità di migliorare il dialogo sociale bipartito, che spesso esiste soltanto a livello aziendale. Per questo motivo, sono stati elaborati 12 Piani di Azione Nazionale con lo scopo di migliorare la situazione del dialogo sociale nei nuovi Stati Membri dell'UE.

Anche il progetto "*Ristrutturazioni industriali e trasferimenti nel settore del tessile-abbigliamento*" resta senza dubbio un'iniziativa di tutto rilievo. Il progetto, finanziato dalla DG Occupazione, e completato nel maggio 2007, aveva come scopo quello di identificare le buone pratiche ed esperienze che potessero aiutare le imprese e i governi di tutti i livelli nella gestione del processo di cambiamento del settore. L'iniziativa ha prodotto come risultato 8 raccomandazioni che dovrebbero contribuire a rilanciare e a migliorare la competitività del settore: promuovere l'innovazione e la creatività; agire sulla formazione e sui percorsi professionali; migliorare l'immagine del settore; costruire un dialogo sociale di qualità; sostenere l'impiegabilità con strumenti di gestione anticipativi relativi all'occupazione e alle competenze; evitare soppressioni brusche di posti di lavoro; aiutare le piccole e medie imprese ad adeguarsi al cambiamento; e, infine, favorire un approccio integrato a tutti i livelli.

Nell'ambito della responsabilità sociale delle imprese, spicca il progetto "*Respiro-Responsability in Procurement*", lanciato nel 2007 e finanziato dalla DG Occupazione, orientato a promuovere l'utilizzo di criteri di responsabilità sociale ed etica all'interno delle procedure d'appalto nel settore pubblico e in quello privato, attraverso il dialogo e lo scambio di esperienze fra clienti e fornitori che operano in due settori industriali: il tessile abbigliamento e l'edilizia. Al progetto *Respiro* partecipano ETUF:TCL, EURATEX, Promptex, ICLEI-Local Governments for Sustainability, Eurocities[11] e le Parti Sociali del settore della costruzione [12].
Sul fronte istituzionale, un'esperienza importante che nasce dalla necessità di sorvegliare a livello comunitario lo sviluppo del settore e l'impatto delle politiche e azioni promosse, è stata la costituzione di un Gruppo ad alto livello (GAL). Il Gruppo fu stabilito dalla Commissione europea all'inizio del 2004 per il settore tessile-abbigliamento in previsione delle ripercussioni negative dell'eliminazione delle restrizioni alle importazioni dopo il 2005. Il GAL, composto dalle parti sociali[13], da rappresentanti della Commissione, del Parlamento europeo e di alcuni Stati Membri, aveva il compito di proporre raccomandazioni per migliorare la competitività e facilitare l'adeguamento del settore alle grandi sfide future. Fra queste, di particolare

[11] Eurocities è una rete di governi locali di 130 città in 30 Paesi europei.
[12] European Construction Industry Federation (FIEC) e European Federation of Building and Wood Woerkers (EFBWW)
[13] Rappresentanti dei sindacati e degli industriali, commercianti, importatori, organizzazioni professionali europee e associazioni locali di industriali

rilevanza sono le raccomandazioni contenute nel rapporto "*Il futuro del settore tessile e dell'abbigliamento dopo il 2005*"[14] e nel documento *"Il settore tessile e dell'abbigliamento europeo in una zona senza contingenti",* del 18 settembre 2006. La Commissione europea ha approvato numerose iniziative suggerite dal Gruppo ad alto livello, tra cui la creazione di una Piattaforma tecnologica europea per il settore tessile-abbigliamento, che riunisce esperti dell'industria e della ricerca al fine di sviluppare obiettivi specifici di ricerca e innovazione in tre ambiti: nuove applicazioni tessili, transizione da una produzione di massa a una personalizzata e passaggio da prodotti base a prodotti specialistici.

Per ultimo, occorre fare menzione in questa sede dell'osservatorio "EUCOB@" – *European collective bargaining information system*" (Sistema d'informazione sulla contrattazione collettiva europea), un importante strumento di monitoraggio della contrattazione collettiva del settore a livello europeo messo in piede da ETUF: TCL nel 1999. L'osservatorio costituisce uno strumento di analisi di enorme interesse poiché fornisce una panoramica generale delle attività di contrattazione collettiva nei diversi paesi europei, rendendo possibile l'apertura di un processo di coordinamento delle politiche europee per ciò che riguarda la negoziazione collettiva settoriale.

[14] « Il futuro del settore tessile e dell'abbigliamento dopo il 2005 - Raccomandazioni del gruppo ad alto livello per il settore tessile e dell'abbigliamento » [COM(2004) 668] Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni del 13 ottobre 2004.

4. Buone pratiche a livello nazionale

Il rilancio di un sistema di relazioni industriali incentrato sull'innovazione e la qualità dei prodotti, sull'internazionalizzazione e sulla ridefinizione delle modalità organizzative delle imprese è ormai diventato un requisito indispensabile per affrontare le scommesse della globalizzazione. In questo contesto di cambiamento strutturale, si rivelano anche essenziali le pratiche di concertazione e di dialogo sociale che coinvolgono tutti gli attori implicati nel processo. A livello nazionale, le parti sociali del settore (ANCI, SMI, FILTEA, FEMCA, UILTA) hanno saputo accogliere le sfide segnate dal nuovo contesto globale ed europeo in forte trasformazione e si sono impegnate attivamente nel promuovere strategie condivise a sostegno del settore.

In questo senso, un momento cruciale è stata la sottoscrizione nel 2004 di due documenti congiunti di politica industriale, uno per il tessile (del 21 ottobre) e un altro speculare per il calzaturiero (del 23 novembre), seguiti e completati nel dicembre 2008 dal *Protocollo d'Intesa sulla politica industriale: investimenti, occupazione, redditi*, sottoscritto da tutte le organizzazioni di rappresentanza del settore tessile, abbigliamento, calzaturiero, pelli, cuoio e occhiali, comprese le organizzazioni di rappresentanza delle PMI e delle imprese artigiane[15]. Tali documenti sanciscono il percorso intrapreso negli ultimi anni dalle parti sociali italiane, basato sulla forte condivisione degli obiettivi di sviluppo e delle strategie di rilancio della crescita e della competitività del settore. Un percorso condiviso che ha dato avvio a numerose iniziative bipartite e tripartite in materia di politica industriale, sociale, formativa e di sviluppo economico.

Per citare un esempio, frutto della concertazione tripartita, è stata la sottoscrizione di due Protocolli di intesa fra il Ministero della Pubblica Istruzione, il Ministero del Lavoro e le parti sociali del settore[16]. I Protocolli hanno dato luogo ad un Piano Formativo Nazionale Integrato per entrambe le filiere, che prevede numerose azioni[17] svolte a livello nazionale, tra cui quella sulle relazioni industriali di cui questo documento ne rappresenta un risultato, e regionale[18]. La finalità di tali azioni è rendere organico il collegamento su scala territoriale tra istruzione, formazione professionale, lavoro e ricerca scientifica e tecnologica, nonché incentivare il

[15] SMI, ANCI, AIMPES, ANFAO, TESSILIVARI, CASARTIGIANI, CLAAI, CNA FEDERMODA, CONFARTIGIANATO MODA e FEMCA-CISL, FILTEA-CGIL, UILTA-UIL
[16] Il Protocollo d'intesa per il settore calzaturiero è stato sottoscritto il 16 marzo 2005 e quello relativo al settore tessile-abbigliamento, l'8 marzo 2006.
[17] Di cui anche il presente rapporto, parte integrante del Progetto TAC, finanziato dal Ministero del lavoro per l'attuazione di determinati punti dei protocolli di intesa.
[18] Sono state programmate azioni in Campania, Emilia Romagna, Lombardia, Marche, Piemonte, Puglia, Toscana, Umbria e Veneto.

processo di trasferimento dell'innovazione tecnologica e gestionale nelle piccole e medie imprese (ad oggi, i progetti attuativi dei due protocolli sono o terminati oppure ancora in corso di realizzazione, ma, salvo rare eccezioni, in fase di conclusione).

Oltre le decisioni e le azioni nate dalla concertazione bipartita e tripartita in sede nazionale, occorre segnalare alcune iniziative di concertazione multilaterale radicate nei diversi territori. Queste iniziative sono complessivamente accomunate dall'obiettivo condiviso di rinforzare i vantaggi competitivi delle imprese italiane, associati alla difesa del Made in Italy (tracciabilità dei prodotti, lotta alla contraffazione, promozione di marchi di origine...), all'innovazione, all'arricchimento del know-how aziendale, alla responsabilità sociale delle imprese, allo sviluppo sostenibile, ecc.

Fra queste, merita una menzione speciale il programma "Fabrica Ethica" della Toscana, vincitore nel dicembre 2007 del premio European Enterprise Awards, istituito dalla Commissione Europea per promuovere le migliori politiche imprenditoriali a sostegno della crescita economica di qualità. Il progetto nasce nel 2000 per promuovere la cultura della Responsabilità Sociale delle Imprese e facilitare la certificazione delle imprese toscane con lo standard internazionale SA8000 della SAI International, grazie anche ai contributi offerti dalla Regione. Il progetto si compone di una "Commissione Etica Regionale" composta da rappresentanti di tutti gli stakeholders territoriali (sistema camerale, enti locali, associazioni non profit e Ong, associazioni di consumatori, sindacati, associazioni datoriali), dal progetto "Fabbrica Ethica Laboratorio Filiera Pelle" (FELAFIP) e dal "Sistema Microcredito Orientato Assistito Toscano" (SMOAT). Il progetto "Fabrica Ethica Laboratorio Filiera Pelle" (FELAFIP) è un percorso sperimentale sulla filiera della pelletteria, a partire da un campione di 619 imprese (oggi sono 882), localizzate in diverse aree della Toscana, con un'incidenza maggiore nelle province di Firenze e Pisa. L'obiettivo principale del progetto è la creazione e la diffusione di una cultura della responsabilità sociale e dei diritti nei territori e nelle aree produttive coinvolte dal progetto, con particolare attenzione ai sistemi di certificazione sociale e ambientale secondo gli standard SA8000 e ISO9001. Un riconoscimento del progetto FELAFIP è arrivato dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro e dalla Commissione Europea, che lo hanno individuato come buona pratica territoriale. Il "Sistema Microcredito Orientato Assistito Toscano" (SMOAT) mira a sostenere le piccole realtà imprenditoriali capaci di contribuire allo sviluppo locale, ispirandosi al progetto Grameen Bank del premio Nobel Muhammad Yunus. Grazie ad un accordo tra la

Regione Toscana, il sistema bancario e Fidi Toscana[19], vengono concessi finanziamenti alle piccole imprese che non hanno garanzie, fino ai 15.000 euro. SMOAT offre inoltre alle neo-imprese e a quelle con meno di 36 mesi di vita, una serie di servizi gratuiti utili all'avviamento d'impresa (orientamento, assistenza e tutoraggio). Per dare un maggior sostegno al progetto "Fabbrica Ethica", la Responsabilità Sociale delle Imprese è stata inserita tra i principi fondamentali sanciti dallo Statuto Regionale approvato nel 2004 e, nel maggio del 2006, la Toscana ha emanato la Legge regionale 17/2006 che rende più forte il proprio impegno per la diffusione di uno sviluppo economico orientato alla responsabilità sociale.

Sempre nell'ambito della responsabilità sociale delle imprese, le parti sociali del distretto calzaturiero del Brenta hanno dimostrato il loro impegno in questo terreno con l'adozione di un marchio sociale denominato "Global Rights"[20]. Il marchio, oltre ad essere un modo di attuazione del Codice di Condotta del CCNL e del Codice di Condotta Europeo sottoscritto da ETUF:TCL e CEC nel 2000, offre la possibilità di valorizzare la produzione calzaturiera della Riviera del Brenta basandosi su criteri di responsabilità sociale promossi e gestiti in maniera bilaterale. Il marchio "Global Rights" fa riferimento alle sette principali Convenzioni dell'OIL (Convenzioni n.29 e n.105 sul divieto del lavoro forzato; Convenzioni n.87 e n.98 sulla libertà di associazione e diritto alla negoziazione collettiva; Convenzione n.138 sul divieto del lavoro minorile e Convenzioni n.110 e n.111 sul principio di non discriminazione nell'occupazione) insieme al rispetto dell'ambiente esterno ed interno al fine di salvaguardare la salute dei lavoratori e dei consumatori. Il marchio consiste in un bollino con la scritta "Prodotto nel rispetto dei diritti dei lavoratori e dell'ambiente" apposto sui prodotti delle imprese che decidono di aderire all'iniziativa, impegnandosi di conseguenza a sottostare ai controlli da parte di un organismo di verifica indipendente per controllare la corretta applicazione del Codice di Condotta nella singola impresa. L'iniziativa, che riceve il sostegno della Regione Veneto, ha vinto il Premio Sodalitas Social Award nel 2007, attribuito dalla Fondazione Sodalitas alle iniziative che costituiscono buone pratiche di responsabilità sociale.

Occorre anche menzionare l'azione dell'associazione Italian Textile Fashion (ITF), organismo di coordinamento per la filiera moda promosso da Unioncamere nel 2005 che riunisce oltre 20 Camere di Commercio italiane in cui opera il settore. ITF concentra la sua attività nella valorizzazione e la qualificazione della produzione

[19] Fidi Toscana è nata nel 1975 per iniziativa della Regione Toscana e delle principali banche operanti nella regione con l'obiettivo di agevolare l'accesso al credito alle piccole e medie imprese che presentano valide prospettive di crescita ma non sono dotate di adeguate garanzie.

[20] Nell'accordo siglato il 17 giugno 2002 fra ACRIB, FILTEA e FEMCA. Con l'intesa, i firmatari hanno anche manifestato un ulteriore impegno nell'applicazione del Codice di Condotta per le imprese operanti a livello nazionale e internazionale previsto dal CCNL.

italiana. In questo ambito ITF ha promosso la creazione di un sistema volontario di certificazione in grado di garantire al consumatore la massima trasparenza rispetto ai luoghi di lavorazione di tutte le fasi del processo produttivo, indicando l'informazione in un'apposita etichetta garantendo la possibilità di un consumo critico e responsabile. Tutte le imprese italiane che operano nei settori tessili, abbigliamento, calzaturiero e pelletteria possono aderire al progetto, rispettando un preciso percorso di certificazione e sottoponendosi alle verifiche sul campo del Comitato di Certificazione, composto da Unioncamere, SMI, CNA e Confartigianato, per la parte imprenditoriale, da FEMCA-CISL e FILTEA-CGIL, per la parte sindacale, e da Adiconsum, in quanto associazione dei consumatori.

Su un altro fronte, un'iniziativa di rilievo tesa a scambiare modelli produttivi di successo e buone pratiche in materia di relazioni industriali fra le regioni è il progetto "Due passi avanti per il Made in Italy, sottoscritto il 26 marzo 2008 da Confindustria Lecce, A.C.Ri.B. (Associazione calzaturifici della Riviera del Brenta) e le organizzazioni sindacali di categoria (Femca Cisl, Filtea Cgil, Uilta Uil). Il progetto è finalizzato a potenziare e sviluppare due aree strategiche per il settore calzaturiero italiano, la Riviera del Brenta e la Provincia di Lecce, e ruota intorno alla realizzazione di iniziative basate su tre filoni specifici:

- *industriale-produttivo*: attraverso partenariati e interventi di nuova industrializzazione tra aziende della Riviera del Brenta e aziende operanti nel distretto di Casarano (Lecce), che permette la condivisione di servizi e know how, al fine di accrescere economie di scala e disponibilità di fattori strategici, commerciali, produttivi e gestionali con conseguente miglioramento della capacità competitiva;
- *formativo e di trasferimento tecnologico*: attraverso attività di ricerca tecnologica e trasferimento delle innovazioni e mediante percorsi di riqualificazione e formazione delle maestranze locali al fine di creare profili professionali di riferimento;
- *relazioni industriali innovative*: avendo come obiettivo la convivenza tra la competitività nel sistema industriale e la solidarietà nel sistema sociale.

Con queste iniziative, il progetto vuole contribuire ad estendere non solo modelli di successo nell'ambito produttivo e tecnologico, ma intende anche potenziare il ruolo delle relazioni industriali partecipative e condivise che ha caratterizzato l'azione nel distretto della Riviera del Brenta negli ultimi anni.

Per ultimo, anche se i risultati non possono essere ancora riscontrati per la recente data d'istituzione (aprile 2009), risulta interessante segnalare il patto sociale per il rilancio economico dell'industria tessile della Valle Seriana, sottoscritto da

Confindustria Bergamo, l'organismo di rappresentanza Imprese &Territorio e le organizzazioni sindacali provinciali CGIL, CISL, UIL. Il progetto ha previsto la costituzione di un comitato di Garanzia e Indirizzo costituito dai soggetti promotori, dagli Enti del territorio e dalle Istituzioni finanziarie, che definirà quattro linee di intervento principali: sviluppare attività di supporto ai progetti imprenditoriali; realizzare progetti economico-finanziari attraverso la costituzione di un Fondo destinato a finanziare nuove attività imprenditoriali; sostenere l'occupazione riconducendo i lavoratori in cassa integrazione o in mobilità verso settori innovativi nei quali esistano capacità produttive o potenzialità di riconversione, e per ultimo, migliorare le risorse, infrastrutture e servizi presenti nel territorio.

5. Buone pratiche a livello aziendale

Gli assetti contrattuali definiti dall'accordo del 23 luglio 1993 e le modifiche successive apportate[21] affermano il ruolo della contrattazione di secondo livello come uno degli elementi centrali delle relazioni industriali a livello d'impresa, nonché come uno strumento per definire le forme di partecipazione dei lavoratori attraverso l'applicazione o l'ampliamento dei diritti di informazione, consultazione ed esame congiunto. Perciò, risulta di particolare interesse l'analisi di esperienze aziendali significative in cui la contrattazione di secondo livello e/o le specifiche modalità di gestione aziendale hanno avuto effetti positivi sia dal punto di vista della competitività e dei risultati aziendali, sia dal punto di vista dell'occupabilità, della sicurezza, della qualità e della continuità del lavoro.

Nell'ambito della fase di ricerca sul sistema delle relazioni industriali del progetto TAC, è stato realizzato un approfondimento di natura qualitativa sulla contrattazione decentrata registrata in un campione ridotto di imprese italiane del settore TAC[22]. Le imprese sono state selezionate in base alla loro rappresentatività all'interno dell'universo di riferimento e in base alla loro rilevanza rispetto all'oggetto di studio, ma comunque all'interno di un gruppo di aziende segnalate dalle associazioni imprenditoriali di categoria (ANCI e SMI). Almeno la metà delle imprese analizzate rappresenta contesti aziendali dove la qualità ed il livello di strutturazione formale delle relazioni industriali è notevole: vi sono rappresentanze sindacali, vi è un mutuo riconoscimento tra le parti, sono stati stipulati contratti collettivi, si presta particolare attenzione alle politiche di gestione del personale, ecc. Sull'esempio di alcune di queste esperienze si potrebbe cercare di potenziare lo sviluppo di tali modelli di relazioni industriali anche in altri contesti aziendali.

Segnaliamo tre di queste esperienze aziendali[23] (una per ogni comparto) come esempi significativi in cui il sistema di relazioni industriali in generale o la contrattazione collettiva in particolare, hanno previsto formule o strumenti che con risultati positivi in termini di tenuta o di governance aziendale.

[21] Per esempio dall'accordo sulla riforma degli assetti contrattuali del gennaio 2009.
[22] Sono stati realizzati un totale di 12 studi di caso, di cui 8 in imprese calzaturiere, 2 in imprese tessili e 2 in imprese di abbigliamento. Per ulteriori informazioni sui criteri di selezione del campione, vedere *Rapporto sulla contrattazione decentrata,* Prodotto 2B.
[23] Per garantire la privacy delle imprese intervistate, non verrà riportata né l'anagrafica delle aziende né i loro dati strutturali.

Azienda A. Attenzione nella gestione delle risorse umane: i lavoratori come risorsa unica per l'azienda

Settore di attività: tessile
Dimensione impresa: grande
Area geografica. Nord-Ovest

L'azienda nasce alla fine del secolo scorso in una delle zone europee a più antica tradizione tessile, come impresa terzista a conduzione familiare. Nonostante la complessa struttura che ha acquisito l'azienda durante gli anni, essa ha sempre conservato l'originario modello di gestione familiare tramandato di generazione in generazione, nonché un forte radicamento nel territorio.

La fidelizzazione dei lavoratori è un elemento centrale della politica di gestione del personale poiché, una volta acquisita l'esperienza in fabbrica, il lavoratore è considerato una risorsa unica con competenze tecniche specifiche; competenze, peraltro, scarse, soprattutto prima della crisi del settore, che ha provocato un aumento della disoccupazione fra i lavoratori specializzati nel tessile. Perciò, sul fronte della formazione del personale, è ormai prassi consolidata nell'azienda effettuare, contestualmente alla fase di inserimento, azioni di addestramento non solo pratico, ma anche teorico e di affiancamento, svolte dai lavoratori con più anzianità nell'azienda, sia a beneficio del personale proveniente da altri stabilimenti sia per i giovani appena laureati o diplomati. La formazione all'interno dell'impresa viene così intesa come un percorso di "crescita del lavoratore" per rendere possibile lo sviluppo di tutte le professionalità e le competenze necessarie. La formazione viene realizzata fondamentalmente all'interno dell'azienda dato che, a giudizio della direzione dell'impresa, ad oggi non esistono scuole professionali adatte ai loro fabbisogni e alle particolarità del loro prodotto, che richiede "professionalità costruite all'interno e consolidate dopo anni e anni".

Anche per questo motivo, il reclutamento dei lavoratori si realizza in maniera molto accurata sebbene venga gestito in modo destrutturato e fondamentalmente attraverso la conoscenza diretta ed il "passaparola". In questo modo, le opportunità di lavoro sono offerte innanzitutto ai familiari dei dipendenti e alle persone segnalate da questi e solo talvolta l'azienda si rivolge ad agenzie di lavoro interinale. Al fine di far conoscere la propria realtà aziendale alla popolazione locale e alle famiglie dei propri dipendenti, l'impresa usufruisce anche di collaborazioni di stage estivi con alunni delle scuole superiori della zona (riservando precedenza ai figli dei dipendenti) e di stage universitari organizzati. L'azienda ha inoltre aderito per tre anni consecutivi all'iniziativa di promozione del territorio "Aziende aperte".

In ragione dell'accurata politica di fidelizzazione del personale, i rapporti instaurati fra l'azienda e le rappresentanze sindacali presenti nelle varie unità produttive sono positive, soprattutto in considerazione del fatto che entrambe le parti tendono ad intrattenere relazioni fondate sul reciproco rispetto delle diverse posizioni nel pieno contemperamento delle rispettive esigenze.

La presenza in azienda di R.S.U. ha stimolato le parti alla sottoscrizione di contratti collettivi decentrati di secondo livello. Dal 1995, sono stati siglati diversi accordi che regolano l'istituzione di un premio di risultato aziendale denominato "Premio efficienza e qualità", che si propone l'obiettivo di migliorare l'efficienza delle risorse produttive e di perfezionare il livello qualitativo del prodotto. In particolare, gli indici di riferimento per l'ottenimento del premio sono: la produttività (data dal rapporto tra produzione conseguita e le ore impiegate per realizzarla), la qualità, la redditività e la presenza, con valori retributivi diversi a seconda del livello inquadramento professionale.

Sempre con la finalità di presidiare la qualità del lavoro svolto, l'azienda ha richiesto e ottenuto le certificazioni internazionali ISO 9001, relativa alla gestione per la qualità, e ISO 14001, che identifica un serie di standard internazionali relativi alla gestione ambientale. Inoltre, è in attesa di concludere le procedure in ordine all'ottenimento della certificazione SA 8000, uno standard promosso dall'ONG internazionale Social Acountability International, che prevede otto requisiti specifici basati sui diritti fondamentali del lavoro riconosciuti dall'OIL e dalle Convenzioni delle Nazioni Unite (lavoro forzato, lavoro infantile, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, ecc.).

Azienda B. Una lunga tradizione nella contrattazione fra le parti

Settore di attività: calzaturiero
Dimensione impresa: media
Area geografica: Nord-Ovest

Nonostante l'impresa abbia ormai acquisito un grande prestigio a livello nazionale e internazionale, ad oggi, continua ad essere una realtà imprenditoriale di media dimensione con un'unica struttura produttiva. In particolare l'impresa è caratterizzata dal forte radicamento del sindacato fra i lavoratori (il tasso di sindacalizzazione si aggira intorno al 48%) e dall'intensa attività sindacale, che ha portato addirittura alla convocazione di uno sciopero in merito alla sottoscrizione del proprio contratto aziendale. Nonostante ciò, il sistema delle relazioni industriali a livello aziendale è considerato dalla direzione come positivo e molto rispettoso per quanto riguarda le

attività sindacali. A dimostrazione di questo, la direzione segnala che in azienda si usufruisce di tutte le ore annuali di assemblea previste dal contratto e l'impresa informa regolarmente le RSU in merito alle decisioni aziendali pertinenti (le RSU, a loro volta, procedono subito dopo ad informare i lavoratori tramite assemblea).

Inoltre, è da più di 30 anni che viene contrattato fra le parti un sistema formalizzato di "cottimo sul tempo", una sorta di premio di produttività variabile, uguale per tutti i livelli di inquadramento, e computato in base all'efficienza conseguita individualmente per unità oraria: oltre al livello base di efficienza, si attribuisce progressivamente un valore orario lordo da moltiplicare per le ore complessivamente lavorate dallo stesso lavoratore. Questo sistema ha avuto successivamente un suo riflesso in un contratto aziendale di secondo livello sottoscritto con le RSU nel 1995, in cui si è formalizzato il "Premio annuo variabile di risultato" (PDR) con una base minima uguale per tutti i lavoratori (come richiesto delle RSU) e il resto attribuito individualmente in base all'efficienza oraria (erogazione bimestrale) e, come novità, anche in base alla presenza in azienda (erogato semestralmente) per contrastare il problema dell'assenteismo, allora del 11-13%. Il carattere individuale del premio è stato sostenuto fortemente dall'azienda come forma di riconoscimento del merito di ogni singolo lavoratore. I sindacati, invece, hanno cercato di ottenere un riconoscimento collettivo del premio, considerando i risultati del lavoro un esito di tutti i lavoratori e non della somma di ciascun dipendente. Questo contratto è rimasto in vigore fino al 2005, anno in cui le RSU hanno chiesto un aggiornamento dei premi. Nel contratto del 2005, viene confermato il "Premio annuo variabile di risultato", eliminando la base minima comune. Inoltre, si introducono parametri di calcolo diversi per gli operai diretti di produzione da una parte, e per gli operai indiretti di produzione, gli intermedi e gli impiegati addetti agli uffici commerciali/amministrativi/tecnici dall'altra. Per i primi, il PDR viene calcolato in base alla presenza e all'efficienza oraria; per i secondi, invece, il PDR viene calcolato in base ad un indice di redditività (utile rettificato/valore della produzione) e al valore di produzione in paia di calzature. La valutazione di questi accordi da parte dell'azienda è molto positiva poiché, secondo la direzione, ha reso possibile ottenere efficienza e produttività senza trascurare la qualità, riducendo anche notevolmente il problema dell'assenteismo (ad oggi pari a circa il 6%).

Azienda C. Radicamento nel territorio e impegno in termini di responsabilità sociale

Settore di attività: tessile-abbigliamento
Dimensione impresa: grande
Area geografica. Nord-Ovest

L'impresa ha dimostrato, sin dalle sue origini, un forte legame con il territorio circostante attraverso la realizzazione di iniziative pionieristiche di responsabilità sociale tese a rivalorizzare l'ambiente, il paesaggio e le comunità della zona. Già negli anni 30', l'azienda aveva finanziato la costruzione di un centro di assistenza sanitaria con ambulatorio medico, asilo nido e maternità, di una sala riunioni, una biblioteca, una palestra, un cinema, un teatro e una piscina pubblica nel paese dove era ubicata l'unità produttiva originaria. Inoltre, aveva anche assunto un forte impegno nella protezione dell'ambiente e del paesaggio locale, facendo piantare migliaia di alberi nella zona e intraprendendo la costruzione di un percorso naturalistico per collegare i paesi circostanti. Per dare continuità a questo impegno storico, negli anni '90 è stato creato un parco naturale di oltre 100 km nella regione. Grazie a questa iniziativa l'azienda è stata premiata per l'attenzione dimostrata nei confronti della responsabilità sociale.

Inoltre, in data recente è stata creata una fondazione legata all'impresa al fine di rendere sistematico l'impegno della famiglia nella Responsabilità Sociale attraverso il supporto a progetti nel campo ambientale, sociale, culturale e scientifico.

Peraltro, al fine di garantire una maggior solidità al proprio impegno etico, l'azienda ha sottoscritto un Codice di condotta sul lavoro applicabile a tutti i suoi fornitori e subfornitori. Il codice, in linea con le più recenti definizioni internazionali e dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, contempla anche il diritto di libertà di associazione, di iscrizione al sindacato e di contrattazione collettiva. Il Codice prevede l'esame degli obiettivi, dei principi e delle problematiche derivanti della propria applicazione nei diversi continenti in cui l'azienda è presente. Tanto la verifica come il monitoraggio del codice sono a carico di una società esterna. Recentemente, sono state controllate 50 aziende di fornitura all'estero su un totale di 200, di cui la maggior parte rispettavano i provvedimenti del codice. Soltanto in alcuni casi l'impresa ha dovuto raccomandare azioni correttive (se queste non vengono osservate, vi è la possibilità di sospendere i rapporti contrattuali).

Per ultimo, occorre segnalare come nell'ultimo rinnovo contrattuale di una delle unità produttive dell'azienda è stata istituita una Commissione bilaterale in cui viene coinvolto il sindacato unitario territoriale e dove si dà uno spazio importante alle

tematiche relative alla Responsabilità Sociale. La Commissione si riunisce ogni 4 mesi per monitorare e verificare l'evoluzione degli investimenti programmati, dell'occupazione, della qualità dei prodotti, dei processi e dei servizi. In questo ambito si è concordato, inoltre, di dare specifico rilievo all'esame dei temi legati all'ambiente, all'ecologia, alla sicurezza e alla salute delle lavoratrici e dei lavoratori.

6. Conclusioni

Le esperienze descritte in queste pagine fanno emergere la potenzialità di molte decisioni e azioni scaturite dalla concertazione sociale e dalla contrattazione a livello internazionale, europeo, nazionale, territoriale e aziendale. Tali esperienze di successo possono attivare processi di apprendimento che, a loro volta, possono generare nuove iniziative più efficaci nel contribuire a risolvere i problemi.

Per ciò, l'individuazione delle buone pratiche è di enorme importanza nell'ottica dell'effettivo scambio e trasferibilità delle metodologie, degli strumenti e delle soluzioni messi in atto per dare risposta ai problemi concreti. La capacità di tali azioni di essere diffuse e riproposte in altri contesti caratterizzati da analoghe problematiche a livello locale, nazionale e europeo, oltre ad evitare la dispersione del patrimonio di esperienze che si è creato nel tempo, può essere un'opportunità per creare sinergie tra tutti i livelli, per attivare un circolo virtuoso tra le esperienze condotte nonché per favorire una governance partecipata allo sviluppo del settore.

La lettura delle considerazioni e delle osservazioni contenute in questo documento offrirà validi spunti per inquadrare meglio le indicazioni di policy che saranno avanzate dal gruppo di lavoro che si è occupato a livello generale del complessivo lavoro di analisi delle relazioni industriali sul settore TAC.