



**UNIVERSITÀ
DI SIENA**
1240

DIPARTIMENTO DI SCIENZE SOCIALI, POLITICHE E COGNITIVE

DOTTORATO IN APPRENDIMENTO ED INNOVAZIONE NEI CONTESTI SOCIALI E DI
LAVORO

XXXVIII CICLO

COORDINATORE: PROF. CLAUDIO MELACARNE

Relazioni industriali e transizioni aziendali. Il caso Nuovo Pignone tra evoluzione tecnologica e nuove sfide del lavoro

Settore scientifico disciplinare: GIUR-04/A (già IUS/07 Diritto del lavoro)

Candidato

dott. Antonio Lamberti

Supervisore

prof. Michele Tiraboschi

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Anno accademico di conseguimento del titolo di Dottore di Ricerca
2024/2025

*Non c'è niente da spiegare
Tu inizia a camminare
Un passo dopo l'altro
E gli altri non li guardare,
prenditi il tuo tempo,
che l'importante
è il movimento!*

(A. TORTORELLA, Ritmo Pausa e Passo Lento)

Università degli Studi di Siena
Dottorato in Apprendimento e innovazione
nei Contesti Sociali e di Lavoro
XXXVIII Ciclo

Data dell'esame finale

19 dicembre 2025

Commissione giudicatrice

prof. Carlo Orefice

dott. Giovanni Pigliararmi

dott. Francesco Nespoli

INDICE

CAPITOLO I

Posizione del problema, metodologia ed indicazione delle fonti

1. Posizione del problema	7
2. Lavoro e tecnologia: un dialogo necessario	10
3. L'approccio delle relazioni industriali: tra debolezza teorica e rilevanza pratica.	14
4. Domanda di ricerca	19
5. Piano dell'opera	21

CAPITOLO II

La realtà di Nuovo Pignone tra riconversione, sviluppo e globalizzazione

6. Alle origini di una trasformazione: il caso Nuovo Pignone	22
7. La riconversione industriale del Nuovo Pignone dopo l'acquisizione da parte di ENI.	27
8. Dalla riconversione all'espansione: gli anni Sessanta.	30
9. L'evoluzione tecnologica e la politica delle licenze: un modello di internazionalizzazione indiretta.	33
10. Tecnologia e visione industriale: la corsa di Nuovo Pignone verso l'automazione.	35
11. Tra esigenze industriali ed innovazione di prodotto: i compressori centrifughi e la genesi del primato tecnologico	40
12. Diversificazione ed esplorazione di nuovi mercati: la parentesi nucleare ed aeronautica.	42
13. Dalla licenza alla progettazione autonoma: la crescita nel mercato delle turbine aero-derivate.	46
14. Gli intrecci con la geopolitica e le nuove frontiere dell'innovazione: la strategia di resilienza industriale	49
15. L'acquisizione di Nuovo Pignone da parte di General Electric: una riconfigurazione del contratto sociale interno e del modello organizzativo.	53

CAPITOLO III

La contrattazione aziendale di Nuovo Pignone

16. Analisi del formante contrattuale e del sistema delle relazioni industriali di Nuovo Pignone: il perimetro d'indagine	58
17. L'avvento delle macchine a controllo numerico e la crisi delle qualifiche. L'improvvisa obsolescenza della struttura organizzativa del lavoro	62
18. (Segue) La risposta del sistema di relazioni industriali di Nuovo Pignone. L'accordo del 1° giugno 1971.	64
19. La transizione dal settore pubblico al sistema confindustriale.	74

20. L'iniquità del sistema retributivo. Il passaggio dal cottimo al premio collettivo: una svolta paradigmatica.	77
21. Le relazioni industriali alla prova della crisi macroeconomica e della Cassa Integrata: l'esempio dell'accordo integrativo del 2009.	81
22. La prevenzione dei rischi lavorativi e la tutela della salute e della sicurezza come obiettivo per le relazioni industriali di Nuovo Pignone.	84
23. (Segue) L'emergenza pandemica da COVID-19.	88
24. Tra attrattività, conciliazione vita-lavoro e nuove tecnologie: lo smart working in Nuovo Pignone	91
25. Il valore della dimensione collettiva nei contesti di esternalizzazione: il protocollo appalti dello stabilimento di Avenza.	96
26. Verso un nuovo modello di partecipazione sindacale: la concertazione degli obiettivi strategici.	100
27. Le relazioni industriali come <i>leverage</i> per la transizione energetica: Il contratto integrativo aziendale del 1° luglio 2022.	106
28. L'asimmetria di un sistema duale: le due velocità delle relazioni industriali tra crisi del settore metalmeccanico e dinamismo aziendale.	110

CAPITOLO IV

Proposte e conclusioni all'esito della ricerca

29. Un rinnovato ruolo per le relazioni industriali di Nuovo Pignone nella gestione delle esternalizzazioni: ripartire dall'accordo di Avenza.	128
30. Una proposta per Nuovo Pignone per il contrasto all'emergenza abitativa nelle grandi città.	135
31. Conclusioni e prospettive per una nuova ricerca.	138

BIBLIOGRAFIA

144

CAPITOLO I

Posizione del problema, metodologia ed indicazione delle fonti

SOMMARIO. 1. Posizione del problema - 2. Lavoro e tecnologia: un dialogo necessario 3. L’approccio delle relazioni industriali: tra debolezza teorica e rilevanza pratica. 4. Domanda di ricerca. – 5. Piano dell’opera.

1. Posizione del problema

Nel panorama contemporaneo delle relazioni industriali sempre più numerose variabili stanno assumendo una rilevanza crescente, tanto da configurarsi non più come fattori esogeni rispetto al sistema delle relazioni lavorative, bensì come variabili endogene, capaci anche di incidere strutturalmente sull’equilibrio tra le parti sociali e sulla stessa stabilità del sistema delle relazioni industriali. Temi come quello della crisi demografica¹, del rapporto tra salute e lavoro², della transizione ecologica³, del disallineamento delle competenze⁴ (*skill mismatch*) e dell’evoluzione dei sistemi produttivi, scandita ora dall’introduzione di soluzioni digitali avanzate, come l’intelligenza artificiale, pongono nuove sfide tanto alla contrattazione collettiva quanto alla rappresentanza sindacale, obbligando tutti gli attori coinvolti ad una riconfigurazione degli assetti tradizionali sinora considerati inamovibili. Questi fattori non si limitano a trasformare le modalità di produzione (si pensi, ad esempio, al potenziale impatto dell’intelligenza artificiale nella produzione su larga scala o della

¹ Si veda, sul punto, il contributo di V. FILÌ, *Le ricadute dell’invecchiamento della popolazione sul Welfare, sul mercato del lavoro e sulla solidarietà intergenerazionale*, in *Salute e società*, 3, 2022, p. 80–93.

² Cfr. M. TIRABOSCHI, *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2, 2023, p. 244–249.

³ Per gli impatti della transizione ecologica sul mercato del lavoro, vd. T. TREU, *Politiche europee e nazionali per la transizione verde*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 1, 2024, p. 1–17.

⁴ C. VALENTI, *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, in *Lavoro e diritto*, 2021, p. 134.

necessità di intraprendere misure per coprire quelle posizioni lavorative ad alta domanda e scarsissima offerta). La natura di questi nuovi fenomeni, anche sociali, come si è accennato, ha un diretto impatto sul diritto delle relazioni industriali, disciplina di evidente carattere interdisciplinare, capace di unire tematiche inerenti alle scienze sociali, all'economia ed al diritto. Comprendere in quali terreni le relazioni industriali si accingono ad entrare significa accingersi (o quanto meno ambire a farlo) ad avere *“una comprensione multi-livello delle relazioni di lavoro⁵”*, poiché le relazioni industriali esaminano *“le interconnessioni presenti fra i diversi livelli di regolazione, quali il posto di lavoro, l'impresa, il settore produttivo, il quadro regolativo nazionale e - sempre di più - i quadri regolativi a livello europeo e globale⁶”*. Come accennato, quindi, le relazioni industriali costituiscono un sistema di interconnessioni multilivello, che unisce il posto di lavoro, l'impresa, il settore produttivo, il quadro regolativo nazionale e – sempre di più – i quadri regolativi a livello europeo e globale. Questo è il motivo per cui è fondamentale promuovere e offrire una comprensione multilivello delle relazioni di lavoro. Proprio per questo, la ricerca nel campo delle relazioni industriali è imprescindibile per comprendere le dinamiche del lavoro e di mercato e per progettare delle politiche del lavoro effettive e non meramente formalistiche o utopiche. Proprio per questo bisognerebbe leggere le relazioni industriali in una chiave diversa, lontana dalla vetusta concezione associata ai grandi movimenti conflittuali⁷ e che rappresenta un potente strumento al servizio del lavoro e per il lavoro, volto a rendere sostenibili le nuove necessità del mercato e

⁵ L. CLARKE *et al.*, *A che serve lo studio delle relazioni industriali?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 3, 2009, p. 519.

⁶ *Ivi*, p. 519

⁷ S. DUNN, *Root Metaphor in the Old and New Industrial Relations.*, in *British Journal of Industrial Relations*, fasc. 28, 1, 1990, p. 1–31.

per non continuare a cadere negli stessi errori del passato. Questo concetto non può che affondare le sue radici nei ragionamenti di quella parte della dottrina che teorizza questa disciplina come branca del diritto dotata di dignità autonoma, da denominarsi “*diritto delle relazioni industriali*”⁸, e che definisce il formante contrattuale (inteso come *corpus* normativo prodotto da tale sistema) “*il vero diritto del lavoro*”⁹. Questo approdo è il risultato di un’evoluzione nella concezione delle relazioni industriali che parte dalle ricerche dei coniugi Webb - sociologi ed economisti britannici - fondatori dello studio delle relazioni industriali, che identificavano tale disciplina come uno strumento chiave per la regolamentazione del mercato del lavoro nonché una risposta alle continue esigenze di adeguamento del mercato del lavoro proprie delle trasformazioni sociali. Alle medesime conclusioni giunge anche Sisson¹⁰ il quale, identifica le relazioni industriali quale “*specchio su ciò che succede nel mondo del lavoro*”, respingendo le critiche di quegli studiosi¹¹ che dubitavano sulle potenzialità delle relazioni industriali come campo di ricerca e di studio accademico. A questo, possiamo aggiungere la visione delle relazioni industriali proposta da Kaufman, che le riteneva “*per una parte, un progetto intellettuale, per un'altra parte uno strumento per risolvere problemi, e per un'ulteriore parte e morale*”¹². Tale definizione, ripresa

⁸ M. TIRABOSCHI, *Alla ricerca di un nuovo ordine giuridico per il lavoro che cambia. Bilancio non convenzionale dei trent'anni di Diritto delle Relazioni Industriali.*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 4, 2020, p. 906–933., che a sua volta citava il contributo di L. SPAGNUOLO VIGORITA, *La rivista «Diritto delle relazioni industriali»*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 1, 1991, p. 3.

⁹ Testualmente citando il pensiero di Gino Giugni riportato da M. TIRABOSCHI, *Problemi e prospettive nello studio della contrattazione collettiva aziendale*, in *Economia e società regionale*, 3, 2022, p. 22.

¹⁰ K. SISSON, *Revitalising industrial relations: making the most of the «institutional turn»*, in *Warwick papers in Industrial relations*, 85, 2007, p. 28.

¹¹ M. EMMOTT, *What is employee relations?*, in *CIPD Change Agenda*, 2007, p. 1–20.

¹² B. KAUFMAN, *The Global Evolution of Industrial Relations: Events, Ideas, and the IIRA*, International Labour Office, Geneva, 2004, p. 95.

anche da autorevoli studiosi delle relazioni industriali¹³, ben esplica le potenzialità ed i limiti di questa disciplina, connotata da un forte accento ideologico che dovrebbe essere mediato da un *“approccio critico che dovrebbe costituire il fondamento della ricerca sociale^{14”}*.

2. Lavoro e tecnologia: un dialogo necessario

Una delle principali variabili ormai endogene del mondo del lavoro è rappresentato indubbiamente dalla ormai persistente rivoluzione tecnologica, della quale ormai non si riesce più a ricordarne l’inizio e con fatica si riesce ad immaginarne la fine. Proprio come ricordato dalla dottrina, *“i cambiamenti nelle organizzazioni economiche e nel lavoro sono una costante nella storia dell’umanità. Ogni nuova epoca storica ha prodotto sistemi organizzativi e tipi di lavoro che hanno a loro volta condizionato la società, la cultura e le istituzioni^{15”}*. L’intersezione tra innovazione tecnologica e mondo del lavoro rappresenta oggi uno dei nodi più complessi e dibattuti delle società contemporanee, atteso che i processi di trasformazione in questa epoca risultano essere più veloci per l’insorgenza incessante di nuove tecnologie per il lavoro ed il mercato da questi governato ed altresì da variabili poco prevedibili come l’impatto sul lavoro del cambiamento climatico, la crisi demografica o le instabilità geo-politiche. Sebbene la storia delle relazioni industriali sia intrinsecamente legata all’adattamento del lavoro umano alle successive ondate di meccanizzazione, la transizione attuale, spesso etichettata come Quarta Rivoluzione Industriale, presenta tratti di discontinuità che ne accentuano la portata trasformativa. A differenza delle rivoluzioni passate,

¹³ T. TREU, G. P. CELLA, *Per una difesa delle relazioni industriali*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 3, 2009, p. 542-543.

¹⁴ IBIDEM.

¹⁵ L. PERO, *Innovazione organizzativa e lavoro*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2, 2025, p. 184.

centrate sull'energia a vapore o sull'elettricità, quella odierna è "*digitale, esponenziale e combinatoria*"¹⁶, caratterizzata dalla fusione di tecnologie che abbattano le barriere tra le sfere fisica, digitale e biologica. Questa accelerazione impone un superamento delle letture fataliste e sollecita un dialogo sociale strutturato, capace di governare il cambiamento anziché subirlo passivamente.

La sfida non è opporsi all'innovazione, ma orientarla verso un progresso che sia autenticamente inclusivo. Un'analisi rigorosa del nesso lavoro-tecnologia non può prescindere da una decostruzione del determinismo tecnologico, ovvero l'idea che la tecnologia sia una forza autonoma e neutrale che produce effetti sociali inevitabili. Tale visione, oltre a essere teoricamente debole, ha profonde implicazioni politiche, poiché "*assolve i decisori dalla responsabilità di governare il cambiamento, presentandolo come un esito naturale e non come il prodotto di scelte specifiche*"¹⁷. La sociologia del lavoro ha da tempo evidenziato come la tecnologia sia, al contrario, un costrutto sociale, il cui sviluppo e la cui applicazione sono modellati da interessi economici, rapporti di potere e contesti culturali. Gallino ha criticato aspramente quella che definiva la "*metafisica della tecnica*", un'ideologia che maschera le decisioni umane dietro un velo di necessità oggettiva. Egli ammoniva come "*l'innovazione tecnologica, specialmente quando è di vasta portata, non determina di per sé né la quantità né la qualità dei posti di lavoro che verranno creati o distrutti. Tali esiti dipendono dalle decisioni politiche ed economiche che vengono prese a*

¹⁶ E. BRYNJOLFSSON, A. MCAFEE, *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*, Norton, New York, 2016, p. 79.

¹⁷ D. F. NOBLE, *Forces of production: a social history of industrial automation*, Oxford University Press, New York, 1986, p. XII, p. 367-368.

monte e a valle della sua introduzione"¹⁸. La tecnologia, quindi, non rappresenta un destino, ma un campo di possibilità, una sorta di “arena” in cui si confrontano diverse visioni del futuro del lavoro e della società.

L'impatto dell'automazione e dell'intelligenza artificiale sul mercato del lavoro è profondamente ambivalente e tende a generare dinamiche di polarizzazione. Le analisi più accreditate mostrano come la tecnologia non stia causando una disoccupazione di massa generalizzata, quanto piuttosto una profonda ristrutturazione della domanda di lavoro. David Autor ha descritto questo fenomeno come *hollowing out* (tradotto, uno "svuotamento del centro"), osservando come l'automazione tenda a sostituire le mansioni routinarie, sia manuali che cognitive, che caratterizzavano le professioni a qualifica intermedia. Ne consegue che *"la domanda di lavoro si polarizza, con un aumento delle opportunità per i lavoratori ad alta qualifica, che svolgono compiti astratti e complementari alla tecnologia, e un parallelo aumento di lavori a bassa qualifica, che richiedono attività manuali non routinarie difficilmente automatizzabili"*¹⁹. Questo processo alimenta le disuguaglianze salariali e mina la coesione sociale, erodendo le basi occupazionali del ceto medio. Parallelamente, le tecnologie digitali abilitano nuove e più pervasive forme di controllo manageriale. Il cosiddetto *management algoritmico*, tipico delle piattaforme di *gig economy*, rappresenta una radicale riconfigurazione del potere datoriale. Gli algoritmi non si limitano ad allocare compiti, ma gestiscono, monitorano e valutano la prestazione in tempo reale, in un regime di sorveglianza continua. Come sottolineato da alcuni

¹⁸ L. GALLINO, *Il lavoro non è una merce: contro la flessibilità*, Editori Laterza, Roma etc., 2011, p. 112.

¹⁹ D. H. AUTOR, *Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation*, in *Journal of Economic Perspectives*, fasc. 29, 3, 2015, p. 14.

studiosi, "il potere direttivo viene esercitato attraverso un'infrastruttura tecnologica che rende il controllo più intenso, granulare e spesso opaco, riducendo drasticamente l'autonomia del lavoratore e rendendo difficile contestare le decisioni prese dalla macchina"²⁰. Questa "mano visibile" dell'algoritmo pone sfide inedite per il legislatore ed il reticolato di prescrizioni volte alla tutela dei diritti dei lavoratori, tradizionalmente pensato per un rapporto di lavoro in cui il potere veniva esercitato da un supervisore umano. Di fronte a queste trasformazioni, le relazioni industriali e, in particolare, la contrattazione collettiva, si confermano come uno strumento cruciale di governance democratica dell'innovazione. È attraverso il dialogo sociale che è possibile negoziare i termini dell'introduzione e dell'utilizzo delle tecnologie, trasformandole da mero strumento di efficienza a leva per il miglioramento della qualità del lavoro. Un approccio proattivo e "anticipatorio" alla contrattazione è fondamentale. Non si tratta di negoziare le conseguenze della tecnologia dopo che è stata implementata, ma di partecipare alla sua progettazione e configurazione. Le esperienze europee offrono esempi significativi: in Germania, ad esempio, il sistema della cogestione (*Mitbestimmung*) ha permesso ai consigli di fabbrica di stipulare accordi sulla tecnologia che regolano non solo la protezione dei dati dei lavoratori, ma anche i criteri per la progettazione dei sistemi di intelligenza artificiale, assicurando che essi siano di supporto all'abilità umana e non di mera sostituzione²¹. Questa evoluzione della contrattazione porta all'affermazione di nuovi diritti, indispensabili nell'era digitale. Tra questi, il diritto alla disconnessione, per porre un argine alla reperibilità costante,

²⁰ V. DE STEFANO, *The Rise of the «Just-in-Time Workforce»: On-Demand Work, Crowd Work and Labour Protection in the «Gig-Economy»*, in *SSRN Electronic Journal*, 2015, p. 18.

²¹ Per un approfondimento sulla disciplina tedesca, si rimanda allo studio di M. CORTI, *Innovazione tecnologica e partecipazione dei lavoratori: un confronto fra Italia e Germania*, in *federalismi.it*, 17, 2022, p. 113-123.

e il diritto alla trasparenza degli algoritmi, per rendere comprensibili e contestabili le decisioni automatizzate. Come sostiene un filone della dottrina giuslavoristica, "*è necessario affermare un vero e proprio 'diritto a non essere governati da un algoritmo' senza la possibilità di un intervento umano significativo, specialmente quando le decisioni hanno un impatto rilevante sulle condizioni di lavoro*".²²

In virtù di quanto sopra, la traiettoria del rapporto tra lavoro e tecnologia non è un destino predeterminato, ma il risultato di un processo di costruzione sociale in cui le relazioni industriali possono e devono giocare un ruolo da protagoniste. Abbandonare la retorica dell'ineluttabilità tecnologica è il presupposto per riaffermare la centralità della scelta politica e della negoziazione sociale. Il compito storico che attende le parti sociali è quello di governare la transizione digitale, assicurando che l'aumento di produttività generato dall'innovazione si traduca in un progresso diffuso e condiviso. Si tratta, in ultima analisi, di promuovere un nuovo umanesimo del lavoro, in cui la tecnologia sia uno strumento al servizio della dignità e della creatività della persona, non dimenticando che il futuro del lavoro non è scritto in un codice, ma va costruito quotidianamente nelle arene del dialogo sociale.

3. L'approccio delle relazioni industriali: tra debolezza teorica e rilevanza pratica.

La definizione di un rigoroso percorso metodologico per lo studio della contrattazione aziendale impone una preliminare riflessione sullo statuto epistemologico delle relazioni industriali. Si tratta di un campo del sapere che, come osserva Tiziano Treu, ha sempre dovuto confrontarsi con "poche certezze" e "*un*

²² A. ALOISI-V. DE STEFANO, *Your boss is an algorithm: artificial intelligence, platform work and labour*, Hart Publishing, Oxford etc., 2022, p. 58.

debole statuto disciplinare e accademico"²³. Questa intrinseca debolezza non deriva da una carenza di oggetto, quanto piuttosto dalla sua natura complessa e multiforme. Fin dalle sue origini, la disciplina si configura infatti più come un "incrocio di discipline, piuttosto che come una disciplina con caratteristiche teoriche e metodologiche proprie"²⁴, un luogo di convergenza tra diritto, economia, sociologia e storia.

Nonostante le periodiche critiche e le "*amare disillusioni*" di alcuni studiosi²⁵, l'oggetto di studio delle relazioni industriali non solo non è scomparso, ma conserva e anzi rinnova la sua cruciale rilevanza. Tale oggetto, come definito da Cella e Treu, consiste ne "*le relazioni, non solo contrattuali, fra gli attori collettivi, apparati statali inclusi*".²⁶ Il persistere di queste dinamiche, pur in forme mutate, smentisce chi vorrebbe relegare la disciplina a un residuo dell'età industriale. Anzi, la sua vitalità risiede proprio nel suo forte orientamento pragmatico. Le relazioni industriali hanno sempre posseduto un "*orientamento pratico, di problem solving*", finalizzato a elaborare schemi interpretativi e soluzioni concrete per "*la più grande questione economico-sociale che ha accompagnato tutto il corso del XX secolo... la questione della regolazione dei rapporti di lavoro*"²⁷.

La presente ricerca si colloca pienamente in questo solco: riconoscendo il carattere ibrido e pragmatico della disciplina, intende analizzare la contrattazione collettiva aziendale di una azienda, oggi uno dei luoghi centrali in cui si manifestano

²³ T. TREU, *Insegnamento e ricerca delle relazioni industriali*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, fasc. 85, 1, 2000, p. 155.

²⁴ IBIDEM.

²⁵ T. TREU-G. P. CELLA, *Per una difesa delle relazioni industriali*, cit., p. 1.

²⁶ IBIDEM.

²⁷ T. TREU, *Insegnamento e ricerca delle relazioni industriali*, cit., p. 157

e si tentano di risolvere le tensioni tra le esigenze di competitività delle imprese e la tutela dei lavoratori. Di fronte a un "*mondo produttivo in profonda trasformazione*", la capacità delle relazioni industriali di "*gestire la complessità*"²⁸ attraverso strumenti concreti come la contrattazione di prossimità diventa un campo di indagine imprescindibile. La scelta metodologica fondamentale di questo lavoro di tesi si fonda sull'accoglimento di un invito, formulato oltre cinquant'anni fa da Gino Giugni e ancora oggi di straordinaria attualità, a superare gli schemi del formalismo giuridico per "*aprirsi al metodo delle relazioni industriali, così da avviare le loro riflessioni... partendo cioè dagli elementi offerti dalla realtà giuridica effettuale*"²⁹. Tale approccio, che ha caratterizzato un'intera scuola di pensiero, si basa sull'esigenza di "*fondare ipotesi teoriche e analisi dottrinarie partendo dai dati empirici offerti dai sistemi di relazioni industriali*"³⁰.

Questo significa spostare deliberatamente il baricentro dell'analisi dalla legge in astratto allo studio del "*diritto vivente*" in quella "*ricchezza istituzionale straordinaria contenuta nei contratti collettivi di lavoro*"³¹. L'oggetto della nostra analisi diventa quindi il cosiddetto *diritto delle relazioni industriali*, un ordinamento che emerge dalla prassi negoziale e che vive nelle clausole degli accordi. Studiare questi testi significa analizzare il cuore stesso della funzione regolativa del sindacato e della contrattazione, la cui finalità ultima, come ci ricorda Karl Polanyi in un celebre

²⁸ V. BRINO *et al.*, *Le relazioni industriali, oggi: metodi, soggetti e strumenti.*, in *Economia e società regionale*, 3, 2022, p.6 .

²⁹ M. TIRABOSCHI, *Problemi e prospettive nello studio della contrattazione collettiva aziendale*, cit., p. 28

³⁰ IBIDEM.

³¹ IBIDEM.

passo ripreso da Cella, è proprio quella di *"interferire con le leggi della domanda e dell'offerta rispetto al lavoro umano e di sottrarlo all'orbita del mercato"*³².

Adottare questa prospettiva impone di affrontare di petto il principale ostacolo operativo che ha sempre frenato la ricerca in questo campo, ovvero la difficoltà di accedere alle fonti. La contrattazione aziendale è per sua natura frammentata, poco visibile e archiviata in modo non sistematico. Da qui sorge il duplice interrogativo metodologico che guida questa tesi: *"come e dove reperire i testi contrattuali (soprattutto di livello decentrato) e come esaminarli in chiave sistematica e nella prospettiva del cosiddetto diritto delle relazioni industriali"*³³. La presente ricerca risponde a questa sfida attraverso la costruzione di un archivio ragionato della contrattazione aziendale di una azienda, assumendo l'analisi empirica del testo contrattuale come fonte primaria e insostituibile di conoscenza.

La complessità della contrattazione aziendale, punto di incontro tra logiche giuridiche, economiche, organizzative e sociologiche, rende inadeguato qualsiasi approccio monodisciplinare. La scelta di un metodo interdisciplinare non è dunque un'opzione, ma una necessità imposta dall'oggetto stesso dell'indagine. Come già evidenziato, Treu afferma in modo netto che nelle relazioni industriali *"la multidisciplinarietà deriva dall'oggetto"*³⁴, che per sua natura richiede di essere osservato da più angolazioni. Siamo consapevoli che tale approccio presenta delle sfide significative. Lo stesso Treu mette in guardia dal rischio che la multidisciplinarietà si risolva in una *"giustapposizione di discipline piuttosto che ad*

³² G. P. CELLA, *Difficoltà crescenti per le relazioni industriali europee e italiane*, in *Stato e mercato*, 1, 2012, p. 28.

³³ M. TIRABOSCHI, *Problemi e prospettive nello studio della contrattazione collettiva aziendale*, cit., p. 28

³⁴ T. TREU, *Insegnamento e ricerca delle relazioni industriali*, cit., p. 156

una effettiva integrazione e assimilazione multidisciplinare"³⁵. Tuttavia, la consapevolezza di questo rischio non deve condurre alla ritirata entro i confini rassicuranti della propria specializzazione, ma deve piuttosto spingere a uno sforzo di sintesi più rigoroso. Come ribadisce Tiraboschi, per studiare la contrattazione collettiva è vitale riconoscere la "*necessità di affrontare i problemi che l'analisi di tale materia comporta attraverso più saperi disciplinari*"³⁶. Pertanto, questa ricerca, pur muovendo da una solida prospettiva giuslavoristica –anche alla luce della formazione giuridica dell'autore - nell'analisi delle clausole contrattuali, integrerà sistematicamente strumenti e concetti propri della sociologia dell'organizzazione e dell'analisi economica. L'obiettivo è analizzare non solo il contenuto normativo e retributivo degli accordi, ma anche le logiche organizzative che li sottendono, le strategie degli attori in campo e gli impatti sulla performance aziendale. In un contesto di "*difficoltà crescenti per le relazioni industriali europee e italiane*"³⁷ , è fondamentale comprendere non solo cosa si regola, ma anche come lo si fa. In linea con l'intuizione di Cella, l'attenzione sarà dunque rivolta "*sul metodo di regolazione, e solo indirettamente sugli attori*"³⁸, per far emergere il ruolo della contrattazione aziendale come processo di costruzione di regole in un ambiente economico e sociale in continuo mutamento. Questo approccio integrato appare l'unico in grado di restituire un'immagine fedele e approfondita del fenomeno indagato.

³⁵ IBIDEM.

³⁶ M. TIRABOSCHI, *Problemi e prospettive nello studio della contrattazione collettiva aziendale*, cit., p. 27

³⁷ G. P. CELLA, *Difficoltà crescenti per le relazioni industriali europee e italiane*, cit., p. 50

³⁸ Ivi, p. 30

4. Domanda di ricerca

Alla luce di quanto in premessa, per procedere con rigore metodologico, è necessario stabilire l'obiettivo della ricerca ed a quale domanda questo lavoro proverà a dare risposta. L'avanzato modello di relazioni industriali di Nuovo Pignone, contesto industriale interessato da profondi cambiamenti e spesso indicato come esempio positivo di dialogo sociale, spinge ad interrogarsi sul come le relazioni industriali abbiano indirizzato le trasformazioni in Nuovo Pignone e se questo metodo possa essere ancora utile per le nuove trasformazioni del lavoro che impatteranno l'azienda.

L'esperienza della multinazionale fiorentina rappresenta infatti un caso esemplare di come il confronto tra impresa e rappresentanze dei lavoratori, laddove informato a logiche di responsabilità e di visione sostenibile, possa favorire innovazione e adattamento senza compromettere la coesione sociale, ed ha rappresentato un eccezionale incubatore dove la contrattazione e, più in generale, le relazioni industriali hanno espletato una funzione – richiesta alla contrattazione collettiva dalle trasformazioni del lavoro - di “*bilanciamento degli interessi in gioco*”³⁹. Difatti, attraverso successive fasi di trasformazione – dall'assetto pubblico all'integrazione in un grande gruppo multinazionale, dalle crisi industriali alle riconversioni produttive – l'azienda ha saputo affrontare sfide complesse grazie a una cultura negoziale capace di coniugare competitività e tutela del lavoro.

Oggi, tuttavia, il contesto è cambiato: la transizione digitale e tecnologica, l'attenzione crescente alla sostenibilità ambientale, la frammentazione dei rapporti di lavoro e la velocità dei cambiamenti organizzativi pongono nuove sfide, che impattano

³⁹ R. CIAVARELLA, *Un'indagine sul ruolo della contrattazione di secondo livello nei processi di innovazione*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2, 2025, p. 273.

profondamente sull'impresa e sui suoi lavoratori. In questo scenario, diventa necessario interrogarsi se il metodo adottato in passato – basato su partecipazione, confronto e condivisione di responsabilità – possa essere ancora efficace per governare i cambiamenti attuali, oppure se debba essere ripensato alla luce delle nuove dinamiche economiche e sociali. Questa ricerca intende dunque valorizzare e approfondire un'esperienza concreta che ha contribuito a costruire un equilibrio tra esigenze produttive e diritti sociali, ponendola in relazione con le trasformazioni del lavoro contemporanee. Studiare come le relazioni industriali abbiano orientato le scelte strategiche di Nuovo Pignone significa, infatti, riflettere sul ruolo che esse possono giocare oggi per rendere le transizioni tecnologiche e organizzative non solo sostenibili economicamente, ma anche socialmente giuste. Questa prospettiva offre un contributo originale sia sotto il profilo scientifico, permettendo di leggere criticamente un caso significativo di innovazione sociale nel mondo industriale italiano, sia sotto il profilo pratico, offrendo spunti utili per chi oggi è chiamato a negoziare e gestire il cambiamento nelle imprese. La domanda si colloca in continuità con altre ricerche⁴⁰ “sul campo” che intendono comprendere ciò che ha funzionato nel passato e capire se tale metodo possa essere adattato alle nuove sfide che il lavoro e l'impresa affrontano nel presente, indagando ed analizzando da vicino il formante contrattuale sinora prodotto.

⁴⁰ Si veda l'ampia produzione dottorale sulle relazioni industriali, incoraggiata dalla scuola di alta formazione ADAPT; *ex multiis*, A. ROSAFALCO, *Contrattazione collettiva aziendale e innovazione organizzativa del lavoro. Il caso Tenaris Dalmine*, 2022, Università degli Studi di Bergamo, A. ROBERTO, *Contrattazione collettiva e produttività del lavoro in Fincantieri*, 2019, Università degli Studi di Bergamo.; I. DI STANI, *Il ruolo delle relazioni industriali nella gestione della crisi e della chimica: il caso Eni S.p.A*, Università degli Studi di Bergamo.

5. Piano dell'opera

Il piano dell'opera, dunque, sarà strutturato in ulteriori tre capitoli. Un capitolo sarà dedicato a ricostruire il contesto storico, sociale ed industriale nel quale opera Nuovo Pignone, al fine di tentare di mettere in risalto alcune particolarità che hanno influenzato direttamente le scelte e gli intendimenti delle parti sociali, e di tentare di mettere in risalto alcune particolarità del contesto che hanno poi direttamente influenzato le parti sociali, analizzando come tali influenze si siano poi tradotte nel formante contrattuale. Il seguente capitolo verrà dedicato allo studio degli accordi sindacali reperiti in Nuovo Pignone, anche in correlazione con alcuni aspetti della contrattazione collettiva di primo livello. L'ultimo capitolo sarà poi dedicato, in un'ottica progettuale e programmatica, ad esporre le conclusioni del lavoro di ricerca, riservandosi altresì anche uno spazio per alcune proposte suggerite all'esito di una ricerca empirica che ha permesso una cognizione globale di potenzialità, problemi e prospettive del contesto operativo oggetto d'indagine.

CAPITOLO II

La realtà di Nuovo Pignone tra riconversione, sviluppo e globalizzazione

SOMMARIO. 6. Alle origini di una trasformazione: il caso Nuovo Pignone 7. La riconversione industriale del Nuovo Pignone dopo l'acquisizione da parte di ENI. – 8. Dalla riconversione all'espansione: gli anni Sessanta. – 9. L'evoluzione tecnologica e la politica delle licenze: un modello di internazionalizzazione indiretta. – 10. Tecnologia e visione industriale: la corsa di Nuovo Pignone verso l'automazione. – 11. Tra esigenze industriali ed innovazione di prodotto: i compressori centrifughi e la genesi del primato tecnologico – 12. Diversificazione ed esplorazione di nuovi mercati: la parentesi nucleare ed aeronautica – 13. Dalla licenza alla progettazione autonoma: la crescita nel mercato delle turbine aero-derivate – 14. Gli intrecci con la geopolitica e le nuove frontiere dell'innovazione: la strategia di resilienza industriale – 15. L'acquisizione di Nuovo Pignone da parte di General Electric: una riconfigurazione del contratto sociale interno e del modello organizzativo.

6. Alle origini di una trasformazione: il caso Nuovo Pignone

Per meglio comprendere il perimetro in cui spazia la presente ricerca occorre procedere ad una descrizione accurata del contesto di riferimento, ossia la storica impresa fiorentina Nuovo Pignone, leader del settore metalmeccanico ed energetico, controllata dal gruppo multinazionale statunitense Baker Hughes, con sede a Houston, Texas. L'azienda rappresenta indubbiamente un caso di grande interesse anche in ragione della propria particolare storia: dapprima operante nel settore siderurgico (1842-1954) e nel settore tessile (1946 – 1954), nel 1954, dopo l'intervento di ENI, viene proiettata nel settore metalmeccanico-energetico. L'improvvisa riorganizzazione industriale del Nuovo Pignone in un mercato in continua trasformazione, come quello energetico, che richiede l'implementazione di innovative ed inedite strategie sindacali, alleanze sociali, avveniristici contenuti negoziali per sopravvivere nel mercato, permette di ritenere la storica azienda fiorentina come un *unicum* nel panorama nazionale e, con riferimento al perimetro delle cd. relazioni industriali, rappresenta uno dei primi casi dove la rigida separazione del lavoro “operaio” con il lavoro “impiegatizio” inizia a traballare. Proprio in questo contesto industriale, nei tumultuosi anni 60, inizia a sperimentarsi “una mutata percezione sociale del rapporto fra

*identità, formazione della personalità e lavoro*⁴¹”. In questo senso, il caso Nuovo Pignone ha già riscosso delle attenzioni da alcuni sociologi del lavoro, che hanno rimarcato come “*si presta ad essere studiato come caso esemplare (...) del processo di affermazione decentrata (...) di un nuovo sistema di relazioni industriali nelle grandi imprese*”⁴², considerando anche che nell’ambito di questo perimetro inizia ad implementarsi la pioneristica idea del cd. *inquadramento unico*⁴³, dettata anche dalla particolare conformazione del *core business* dell’azienda, la quale, lavorando su specifiche commesse, non avendo linee di produzione standardizzata, si sono da sempre allontanate dal cliché classico dell’*operaio-massa*, come inteso nella declinazione di Accornero⁴⁴, quale soggetto di riferimento del sindacalismo così come tradizionalmente considerato. Al contrario, secondo ciò che emerge da una ricerca svolta in comune con il Consiglio di fabbrica di Nuovo Pignone⁴⁵, storicamente l’azienda fiorentina è sempre stata caratterizzata da “*condizioni strutturali (alta concentrazione di forza lavoro, alta scolarità e professionalità, ecc.) per l’esercizio di un’elevata capacità contrattuale e di controllo (quindi: classe operaia “forte” e sindacalizzata)*”⁴⁶, che ha creato un terreno fertile per delle sperimentazioni di successo nell’ambito delle relazioni industriali. Citando nuovamente lo studio di Giovannini e Zagnoli, “*non è probabilmente un caso che il Nuovo Pignone sia stata*

⁴¹ P. CAUSARANO, *La professionalità contesa. Cultura del lavoro e conflitto industriale al Nuovo Pignone di Firenze*, 2000, Franco Angeli, p. 239

⁴² Ivi, p. 13

⁴³ Si veda, sull’inquadramento unico, G. GIUGNI, *Ascesa e crisi del riformismo in fabbrica. Le qualifiche in Italia dalla job evaluation all’inquadramento unico*, Bari, De Donato, 1976

⁴⁴ A. ACCORNERO, *Sindacato e rivoluzione sociale. Il caso italiano degli anni 70*, in *Laboratorio politico*, 1981, 4, p. 5-35.

⁴⁵ P. GIOVANNINI, P. ZAGNOLI, *Nuovo Pignone*, in *Rassegna sindacale. Quaderni*, 1977, 64-65, p. 168-180.

⁴⁶ Ivi, p. 169.

una delle prime fabbriche in Italia a ottenere l'inquadramento unico con l'abolizione della distinzione tra operai ed impiegati", adducendo tra le ragioni di questo primato "l'alta professionalità media dei dipendenti, e, in particolare, l'alta professionalità operaia⁴⁷".

Sarà indispensabile, per rispondere alla domanda di ricerca, di procedere anche ad una ricostruzione storico-sociale che evidenzii i differenti contesti industriali e sindacali e verificare le peculiarità e le modalità di approccio del sistema di relazioni industriali ai grandi problemi del lavoro, anche in forza di un approccio metodologico rigoroso suggerito da G. P. Cella, secondo cui *"per cogliere la portata di questi accordi (aziendali, ndr) occorre valutarli innanzitutto sullo sfondo delle realtà aziendali dai quali essi provengono; metodo che andrebbe attentamente seguito per ogni bilancio critico delle contrattazioni aziendali. Gli accordi, è ovvio, non sono degli esercizi intellettuali, essi sono il risultato dello scontro di classe in una ben determinata realtà produttiva, della risposta ad una politica padronale della forza-lavoro e della assunzione dei margini di compromesso con essa, sono il frutto delle capacità dirigenti del sindacato e dei gruppi di fabbrica"*.⁴⁸

Il contesto storico, come evidenziato dagli studi di Alacevich⁴⁹, presenta una profonda eterogeneità, come dal seguente schema, elaborato da Causarano sulla base degli studi di cui sopra:

⁴⁷ Ivi., p. 173.

⁴⁸ G. P. CELLA, *Osservazioni sull'inquadramento*, in *Dibattito sindacale*, fasc. VIII, 3-4, 1971, p. 3.

⁴⁹ F. ALACEVICH, *Le relazioni industriali in Italia. Cultura e strategie*, Roma, Nis, 1996, p. 125-151, citato in P. CAUSARANO, *La professionalità contesa*, op. cit., p. 33.

<i>Periodo</i>	<i>Sindacalizzazione</i>	<i>Unità sindacale</i>	<i>Conflittualità</i>	<i>Contrattazione</i>
1945-48	elevata	elevata	elevata	accentrata
1949-59	bassa	bassa	bassa	accentrata
1960-68	bassa	in crescita	bassa	tendenza al decentramento
1969-73	elevata	elevata	molto elevata e diffusa	decentrata
1974-83	elevata	elevata (fino al 1979)	in decentramento	accentrata
1984-92	in diminuzione	bassa	bassa	tendenza al decentramento

La sintetica tabella evidenzia efficacemente come, fattori come sindacalizzazione, unità sindacale, conflittualità e contrattazione non sono state di certo caratterizzate da un andamento costante nel tempo, condizione verificabile nello stesso formante contrattuale su cui l'indagine si centrerà.

Ciò nonostante, il *leitmotiv* del recente passato delle relazioni industriali si caratterizza con una “*scarsa formalizzazione*” ed una “*persistenza di bassa istituzionalizzazione*” del sistema, che ha provocato una “*frammentazione della rappresentanza degli interessi (sia di matrice ideologica o corporativa, soprattutto negli anni più recenti, che per le caratteristiche del sistema d'impresa*” ostacolando di fatto la produzione negoziale, non facilitata peraltro da una propensione “*interventista dello Stato in materia di regolarizzazione delle relazioni industriali*”⁵⁰. Partendo da questo assunto, potrà essere verificata la reazione del sistema ai grandi problemi ed alle transizioni che hanno caratterizzato il mondo del lavoro, dal secondo

⁵⁰ P. CAUSARANO, *La professionalità contesa*, op. cit., p. 34-35.

dopoguerra ad oggi. Nel corso della ricerca, bisognerà poi spostare la prospettiva sui giorni nostri e capire il reale spazio d'intervento del sistema e del diritto delle relazioni industriali. Occorre infatti verificare se la capacità di facilitare le trasformazioni del lavoro sia ancora un qualcosa di possibile innanzi a problemi come la questione salariale, la crisi demografica e la transizione ecologica e digitale, ma che potrebbe estendersi sino al *mismatch* e la carenza di competenze specifiche che rispondano alle esigenze del tessuto produttivo del Paese. L'esigenza di comprovare questa possibilità è evidente, alla luce di alcune intuizioni degli studiosi della materia⁵¹, che propongono, per neutralizzare i negativi effetti delle dinamiche inflazionistiche che minano al potere d'acquisto del salario percepito dai lavoratori, creando diseguaglianze sociali ed una crisi “nella crisi”, la progettazione di appositi sistemi premiali, a livello decentrato, che giocoforza vedono le relazioni industriali come nodo nevralgico e come unica sede in cui possono nascere questo tipo di soluzioni.

In conclusione, le particolari vicende societarie e la resilienza dimostrata nel corso degli anni ed in virtù delle costanti trasformazioni rendono di grande interesse la ricerca in Nuovo Pignone, avvalorata anche da un impegno “sul campo”, reso possibile dall' *internship* svolta presso il team della Relazioni Industriali, di stanza presso il quartier generale di Firenze. Le attività di ricerca sono state indissolubilmente legate da un costante impegno *day-by-day* dedicato alle attività quotidiane in cui era impegnato il team, ivi incluse la progettazione, in sinergia con le funzioni aziendali preposte e le parti sociali costituite nella compagine aziendale, di sistemi virtuosi di

⁵¹ M. TIRABOSCHI, *Oltre l'inflazione: i premi di risultato per la crescita dei salari*, in Contratti & Contrattazione Collettiva – Il Sole 24 Ore, 2023, 7, 4-5

premialità (es. *premi di risultato*) e di innovazione dal punto di vista di organizzazione del lavoro.

7. La riconversione industriale del Nuovo Pignone dopo l'acquisizione da parte di ENI.

Nel gennaio del 1954, il destino del Pignone, antica impresa fiorentina attiva nel settore siderurgico e della meccanica tessile in grave crisi economica dopo la messa in liquidazione da parte del gruppo SNIA Viscosa – proprietaria dell'Azienda - cambia radicalmente. Con un'operazione strategica promossa dall'Eni, fondata appena un anno prima⁵² sotto la guida di Enrico Mattei, viene rilevata - dopo una vertenza considerata *“fra le più importanti nel difficile itinerario compiuto dal mondo del lavoro per cambiare radicalmente la propria condizione”*⁵³ - l'azienda fiorentina e costituita la Nuovo Pignone Industrie Meccaniche e Fonderia. Da qui, avrà inizio un ambizioso processo di riconversione industriale che segnerà profondamente il futuro dell'impresa, della città di Firenze e, più in generale, dell'intero comparto energetico italiano. Il salvataggio del Nuovo Pignone, sostenuto con forza anche dalle istituzioni locali e dalla cittadinanza – in particolare dal sindaco di Firenze, Giorgio La Pira – assume da subito un forte significato simbolico e sociale, che addirittura ispirò un film di Francesco Rosi nel 1972, dal titolo *“Il caso Mattei”*. Non si tratta solo del recupero *in extremis* di una fabbrica, ma della creazione di un modello di rilancio industriale fondato sull'integrazione tra strategia pubblica, innovazione tecnologica e

⁵² Con la L. 136/1953 veniva istituito l'Ente Nazionale Idrocarburi (ENI), con il preciso compito, indicato all'art. 1 della predetta legge, di *“promuovere ed attuare iniziative di interesse nazionale nel campo degli idrocarburi e dei vapori naturali”*, nonché *“promuovere ed attuare iniziative di interesse nazionale nei settori della chimica e della ricerca, produzione, rigenerazione e vendita dei combustibili nucleari, nonché nel settore minerario attinente a questa attività.”*

⁵³ F. TADDEI, *Il Pignone di Firenze: 1944-1954*, La Nuova Italia, Firenze, 1980, p. 5.

partecipazione delle maestranze. L'obiettivo per Nuovo Pignone è chiaro e ambizioso: riconvertire rapidamente la produzione meccanica verso macchinari e apparecchiature per l'industria del petrolio e del gas, settore strategico per ENI e per l'autonomia energetica del Paese. E, fin da subito, la Società guidata da Mattei si propose di trovare la giusta collocazione nel Gruppo per la neo-acquisita azienda e di imprimere una direzione netta alla produzione: emblematico, in tal senso, quanto indicato nell'atto costitutivo del 23 gennaio 1954 della Nuovo Pignone Industrie Meccaniche e Fonderia che indica come oggetto sociale *“la costruzione e l'esercizio di apparecchiature dell'industria mineraria, petrolifera, metanifera e dei vapori naturali e, in generale, l'esercizio della industria meccanica, metallurgica e siderurgica⁵⁴”*.

Uno dei primi esempi di questo indirizzo strategico è il potenziamento della linea produttiva dei compressori alternativi, già in uso nell'azienda dalla prima metà del Novecento. In pochi anni, questa tecnologia viene adattata e migliorata per nuovi ambiti applicativi, come la petrolchimica, le raffinerie e i gasdotti. L'introduzione del compressore a cilindri orizzontali contrapposti rappresentò una tappa fondamentale di innovazione tecnologica, in parallelo con la politica di acquisizione di licenze da parte di aziende statunitensi ed europee - strategia che si approfondirà successivamente – e che permise l'accesso immediato a tecnologie avanzate.

La riuscita della riconversione fu anche facilitata dalle sinergie interne al gruppo ENI: la collaborazione con società del Gruppo come Snam, Snamprogetti e Saipem consentì al Nuovo Pignone di testare, collaudare e perfezionare i propri prodotti direttamente negli impianti industriali del gruppo, creando un ecosistema integrato e altamente reattivo alle esigenze della filiera energetica. Queste sinergie

⁵⁴ Atto costitutivo Nuovo Pignone Industrie Meccaniche e Fonderia del 23 gennaio 1954.

consentirono anche l'introduzione di progetti innovativi, come quello rispetto ai sistemi integrati "*macchina-impianto*", resi possibili grazie alla creazione di un simulatore analogico per l'analisi delle pulsazioni nei compressori, realizzato già nel 1960: un vero e proprio *unicum* a livello mondiale, se si considera che un analogo progetto fu sviluppato dal South West Research Institute del Texas, in un contesto prettamente accademico. Nel solo quinquennio 1954-1959, il Nuovo Pignone realizza compressori e motocompressori per un totale di 85.000 cavalli vapore, oltre a dedicarsi alla carpenteria leggera e pesante, alla realizzazione delle prime piattaforme galleggianti per l'esplorazione off-shore, alla costruzione di impianti all'estero, come la raffineria in Giordania ed alla fornitura di elettropompe all'Unione Sovietica che giustificheranno appieno il raggiungimento di una percentuale di fatturato estero pari al 38% nel 1959⁵⁵. Accanto alla produzione, il processo di riconversione implica anche una trasformazione profonda degli impianti e delle modalità di organizzazione del lavoro: vengono infatti implementate nuove strutture, attrezzature di ultima tecnologia, macchine utensili potenziate, presse, forni e gru di grande portata. Un rinnovamento che avviene in un contesto produttivo complesso, dove convivono per un periodo i manufatti della vecchia gestione ed i nuovi prodotti tecnologicamente avanzati, a testimonianza di una infinita transizione tra il passato ed il presente. Come si è detto, l'organizzazione del lavoro si trasforma gradualmente, sostenuta da un clima di fiducia e partecipazione tra Direzione e maestranze, le quali, sviluppano un senso di appartenenza aziendale che si traduce in produttività e qualità. Il raggiungimento dei

⁵⁵ M. STANGARONE, *Nuovo Pignone: un'entusiasmante storia tecnica da Firenze all'Italia al mondo*, Giunti, Houston, 2023, p. 38.

livelli occupazionali precedenti alla messa in liquidazione dell'azienda, con 1.700 dipendenti nel 1959, è il segnale tangibile della riuscita della riconversione.

La partecipazione del Nuovo Pignone alla costruzione dei generatori di vapore per la centrale di Latina rappresenta una tappa simbolica della crescente competenza tecnica e industriale dell'azienda, a riprova del fatto che, il periodo 1954-1959 segna un passaggio cruciale nella storia del Nuovo Pignone: da impresa in crisi a polo di eccellenza nel comparto energetico-meccanico. La strategia dell'Eni, fondata su riconversione, innovazione, cooperazione interna e apertura ai mercati internazionali, pose le basi per un modello industriale di lungo periodo, i cui effetti si ripercuoteranno anche sulle dinamiche delle relazioni industriali negli anni a venire.

8. Dalla riconversione all'espansione: gli anni Sessanta.

Nel corso degli anni Sessanta, Nuovo Pignone attraversò una fase di profonda trasformazione, caratterizzata da una significativa espansione delle sue attività e dall'acquisizione di ulteriori unità produttive. Tuttavia, tale crescita non fu frutto di una strategia interna all'azienda, bensì il risultato di scelte esogene, imposte in gran parte dalla holding ENI – estranee dalla Direzione aziendale Nuovo Pignone. ENI, difatti, perseguiva obiettivi di razionalizzazione delle attività meccaniche del gruppo e, al contempo, aveva necessità di rispondere a logiche di opportunità politica, legate a esigenze di sviluppo territoriale, che mal si confacevano con gli interessi e lo scopo sociale dell'azienda fiorentina. Il primo passo in questa direzione fu l'integrazione, nel 1961, dello stabilimento di Talamona (Sondrio), originariamente appartenente alla SNAM e già coinvolto nelle vicende di Nuovo Pignone, atteso che – come risultante

da alcuni verbali del Consiglio d'Amministrazione⁵⁶ - detto stabilimento già "*usufruiiva da tempo di una consulenza tecnica di Nuovo Pignone richiesta dalla Snam per l'impossibilità di seguire efficacemente produzioni merceologicamente lontane dal suo ramo di attività*"⁵⁷". Nello stabilimento di Talamona si producevano misuratori di gas metano, elettrodomestici e fornelli, attività che, come si può intuire, erano ben lontane dal core business di Nuovo Pignone che – come si è detto – in quel periodo si dedicava alla progettazione e produzione di tecnologie per l'energia. Infatti, la decisione di affidare a Nuovo Pignone la gestione dell'impianto SNAM di Talamona rispose tanto alla necessità tecnica, quanto alle pressioni politiche⁵⁸ finalizzate a contrastare la disoccupazione nella zona. Un simile intreccio tra finalità para-assistenziali e logiche si ritrovò anche nella creazione dello stabilimento di Vibo Valentia – all'inizio degli anni Sessanta - voluto da ENI per rafforzare la propria presenza nel Mezzogiorno e destinato alla produzione di carpenteria metallica e caldareria, prodotti ugualmente poco coerenti con l'orientamento di Nuovo Pignone verso prodotti e tecnologie ben più avanzati. Nel 1963 fu la volta di Porto Recanati (Macerata), dove Nuovo Pignone aprì uno stabilimento per la produzione di prefabbricati edilizi, alla luce della crescente domanda di tale prodotto, ma che in realtà rispondeva anch'essa a finalità sociali e di riequilibrio territoriale⁵⁹, e che rappresentò un'ulteriore deviazione dagli obiettivi tecnologici e produttivi originari dell'azienda fiorentina. Nel 1966, invece, Nuovo Pignone acquisì la Smit di Schio, azienda attiva

⁵⁶ Come risultante dal verbale CdA del 2 ottobre 1957, la SNAM aveva conferito procura al Direttore Generale della Nuovo Pignone "*per sovrintendere alla gestione dello stabilimento di Talamona*"

⁵⁷ G. ROVERATO, *Nuovo Pignone: le sfide della maturità*, Il Mulino, Bologna, 1991, p. 38.

⁵⁸ Ivi, p. 37

⁵⁹ Ivi, p. 38

nel settore meccano-tessile in odore di liquidazione e controllata dalla Lanerossi⁶⁰, altra impresa rilevata da ENI nel 1962, che costituì una sorta di “*divisione impropria*”⁶¹ nell’organigramma dell’azienda fiorentina, a riprova delle profonde differenze tra l’azienda controllante (Nuovo Pignone) e la neo-controllata (Smit). La deriva espansionistica di ENI si concluse nel 1972, con l’acquisizione della Pignone Sud, società partecipata tra Nuovo Pignone e Breda Finanziaria, appartenente all’Istituto per la ricostruzione industriale (IRI), per sviluppare il settore dei calcolatori di processo, progetto fallito per l’inadeguatezza della partnership, per i limiti del contesto territoriale e per l’azzardo di voler sviluppare in autonomia ricerca e progettazione. Il successivo disimpegno della Breda e i gravi problemi finanziari della società barese ricaddero su Nuovo Pignone, che fu costretta ad assorbirne passività e ristrutturarne le attività.

Il processo espansionistico degli anni Sessanta appena descritto, trasformò Nuovo Pignone in un insieme eterogeneo di insediamenti e produzioni, che iniziarono ad allontanare l’impresa fiorentina da un’identità produttiva coerente. Le frequenti pressioni politiche, unite a una gestione strategica non sempre lungimirante da parte dell’ENI, condussero l’azienda a una condizione di conglomerato meccanico, con tutti i problemi che ne derivavano in termini di efficienza, specializzazione e visione industriale.

⁶⁰ Come segnalato da M. STANGARONE, *Nuovo Pignone: un’entusiasmante storia tecnica da Firenze all’Italia al mondo*, cit., p. 62, nota 1, l’ingresso di ENI nel settore tessile nel 1962, con l’acquisizione di Lanerossi, sarebbe “*connesso all’utilizzo delle fibre sintetiche derivate dal petrolio*”. Nuovo Pignone venne coinvolto nella produzione di nuovi telai dal 1968 al 1998, anno di acquisizione dell’azienda fiorentina da parte di General Electric.

⁶¹ G. ROVERATO, *Nuovo Pignone: le sfide della maturità*, cit, p. 39.

9. L'evoluzione tecnologica e la politica delle licenze: un modello di internazionalizzazione indiretta.

Sotto la guida di Enrico Mattei, Nuovo Pignone avrebbe dovuto assolvere ad un compito cruciale: diventare un soggetto funzionale al progetto di autosufficienza tecnologica del paese nel settore energetico, in particolare nella filiera della produzione di impianti e tecnologie per l'estrazione di idrocarburi, in coerenza con gli obiettivi statuari di ENI. Per perseguire tale obiettivo, fin dagli anni Cinquanta, si intraprese una deliberata politica aziendale di temporanea rinuncia alla ricerca e sviluppo di prodotti originali, a favore di una massiccia acquisizione di licenze e brevetti stranieri, fase ritenuta “(...) *uno dei capitoli più interessanti della strategia tecnico-commerciale intrapresa dal Nuovo Pignone (...)*”⁶². Questa decisione, per quanto onerosa in termini di esborso valutario, rifletteva una visione pragmatica dello sviluppo industriale in contesti a bassa intensità tecnologica, nella quale il potenziamento del bagaglio di competenze tecniche rappresentava un primario obiettivo. L'accordo del 1956 con la Dresser Co. per la costruzione di attrezzature di perforazione "Ideco", seguito dalla licenza con la Thomassen per motocompressori, segnò l'inizio di un decennio di intensa attività di importazione tecnologica. Sin dal 1957, Nuovo Pignone dimostrò una reattività organizzativa fuori dall'ordinario, mettendo in produzione tali macchinari già dall'anno successivo, a dimostrazione della capacità della sua struttura industriale di assorbire e implementare competenze ad alta complessità. Le successive collaborazioni con UCP, General Electric e Grove consolidarono un portafoglio prodotti coerente con la strategia di integrazione verticale dell'ENI, rafforzando al contempo il profilo tecnico dell'Azienda, che

⁶² M. STANGARONE, *Nuovo Pignone: un'entusiasmante storia tecnica da Firenze all'Italia al mondo*, cit., p. 82.

iniziava ad avere una propria identità anche svincolata dal marchio ENI. Questa fase non implicò un semplice trasferimento passivo di tecnologia, ma si configurò sempre quasi come un processo “dialettico” di apprendimento e rielaborazione. A partire dagli anni Sessanta, Nuovo Pignone intraprese infatti una florida stagione progettuale, culminata nello sviluppo di compressori centrifughi autonomi e nella progressiva specializzazione nel settore petrolchimico. L’impegno nei segmenti ad alto valore aggiunto – come dimostrano le commesse per gli impianti di sintesi di ammoniaca e urea, o per la compressione di etilene – permise all’Azienda di ridefinire la propria identità produttiva, emancipandosi gradualmente dal ruolo di “semplice” licenziataria, con diretto riflesso anche sul piano dei rapporti di potere contrattuale con i fornitori di tecnologia.

Difatti, se nei primi anni Sessanta le condizioni di licenza erano spesso accettate da Nuovo Pignone in modo passivo, nel decennio successivo emerse una maggiore capacità negoziale, mirata a ottenere spazi di autonomia progettuale e riserve di mercato. Questa maturazione condusse, in alcuni casi, alla trasformazione di Nuovo Pignone in vero e proprio soggetto attivo nel trasferimento tecnologico: fu il caso dei compressori alternativi e centrifughi, per i quali l’azienda toscana iniziò a stipulare accordi di licenza con operatori esteri, sia nei paesi in via di sviluppo che in contesti industriali avanzati. L’evoluzione da semplice licenziataria a licenziante non fu solamente un segnale di affermazione tecnologica, ma anche di una strategia di internazionalizzazione alternativa, fondata sulla diffusione controllata del *know-how* piuttosto che sulla penetrazione diretta dei mercati esteri. In tal senso, la cessione di diritti di produzione – come avvenne per la turbina PGT 25 alla General Electric nel 1983 – rappresenta un caso emblematico di valorizzazione economica del patrimonio

intellettuale dell'impresa. Parallelamente, la politica brevettuale si evolse da mera strumentazione difensiva a leva attiva per il rafforzamento competitivo. Tra il 1970 e il 1980, Nuovo Pignone depositò oltre il 40% dei brevetti registrati dalla sua fondazione⁶³: un dato che testimonia non solo l'intensificazione dell'attività innovativa, ma anche la sua crescente centralità nella strategia aziendale. I campi di innovazione – fluidodinamica, materiali, raffreddamento, lubrificazione – dimostrano il grande investimento della società fiorentina nella costruzione di una competenza distintiva e riconoscibile. In altre parole, il modello adottato da Nuovo Pignone si fonda su una combinazione dinamica tra apprendimento tecnologico esogeno e valorizzazione endogena delle competenze acquisite anche grazie alla politica delle licenze, sia in ingresso che in uscita, che ha permesso all'impresa di ritagliarsi uno spazio competitivo rilevante in un sistema industriale italiano ancora largamente dipendente da importazioni tecnologiche. Questo percorso di sviluppo, sebbene partito da una posizione di subalternità, ha progressivamente consolidato il ruolo dell'azienda come riconosciuto protagonista su scala internazionale, rappresentando un esempio rilevante della capacità dell'industria pubblica italiana di attivare strategie complesse di internazionalizzazione e di avanzamento tecnologico, al di fuori dei canali tradizionali di espansione estera.

10. Tecnologia e visione industriale: la corsa di Nuovo Pignone verso l'automazione.

Nell'ambito della politica espansionistica esogena indotta dalla controllante ENI negli anni Sessanta, già illustrata, in Nuovo Pignone lo stabilimento di Firenze si

⁶³ Secondo i dati di G. ROVERATO, *Nuovo Pignone: le sfide della maturità*, cit.p. 46, nota 27, aggiornati al 16 novembre 1988, riportati dall'Ufficio Brevetti del Gruppo ENI nel documento denominato *Elenco storico/cronologico/per titolo dei depositi dei Brevetti Pignone in Italia*

consolidò quale centro nevralgico della produzione, nonostante l'acquisizione di diverse unità produttive (Talamona, Vibo Valentia, Bari, Porto Recanati, Schio) e continuò a rappresentare l'unità produttiva con più dipendenti⁶⁴ e più tecnologicamente avanzata. Lo stabilimento di Firenze si dedicava alla produzione di due macro-categorie di macchine: le *macchine operatrici* e le *macchine motrici*. Le prime includevano compressori alternativi, centrifughi e pompe centrifughe, mentre le seconde erano costituite principalmente da turbine a vapore e turbine a gas, tutte apparecchiature termofluidodinamiche utilizzate in numerosi processi industriali che necessitano di pompare o comprimere fluidi.

Le *macchine operatrici* costituirono il nucleo iniziale dell'attività meccanica del vecchio Pignone, si svilupparono a partire dalla fine del XIX secolo, quando l'impresa fiorentina decise di ampliare la sua produzione integrando i tradizionali lavori di fonderia con macchinari a maggior valore aggiunto. Proprio in questo periodo che venne realizzato il primo compressore alternativo, destinato inizialmente ai produttori di impianti frigoriferi che si rivelò come prodotto di punta di Nuovo Pignone per molti anni. Pur essendo stati introdotti nuovi prodotti durante la Prima Guerra Mondiale, tra cui macchinari e strumentazione bellica, i compressori continuarono a dominare la produzione fino all'entrata dell'Italia nel Secondo conflitto mondiale, che determinò una totale conversione di Nuovo Pignone nella produzione bellica.

⁶⁴ Secondo i dati raccolti da P. CAUSARANO, *La professionalità contesa : cultura del lavoro e conflitto industriale al Nuovo Pignone di Firenze*, Milano : F. Angeli, Milano, 2000, p. 131, nello stabilimento di Firenze erano impiegati 1.000 unità, aumentate a 1.300 nel 1960, ed a 1.700 nel 1963. Inoltre, sulla base delle evidenze raccolte in P. GIOVANNINI-P. ZAGNOLI, *Nuovo Pignone*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 64–65, 1977, p. 169, nel 1976 i dipendenti dello stabilimento salivano a 2.800 (su 6.000 totali). Per l'A., questi dati confermavano “*la funzione di leadership che Firenze è venuta progressivamente assumendo nei confronti del gruppo (...) che sembra accentuarsi negli ultimi anni, con conseguente perdita di autonomia da parte degli stabilimenti decentrati*”.

Al termine della Seconda Guerra mondiale, come si è detto, si verificò una nuova fase di trasformazione per Nuovo Pignone, che nel 1946 passò sotto il controllo della holding finanziaria che faceva capo a SNIA Viscosa e l'impresa si adattò – quantomeno parzialmente - alla produzione delle linee meccano-tessili⁶⁵, nonostante i compressori alternativi rimasero la specialità dell'azienda ed anche se la diversificazione produttiva assunse una direzione più orientata alle necessità industriali. Dopo l'incorporazione in ENI che, come già si è detto, avvenne nel corso degli anni Cinquanta, Nuovo Pignone si adattò alle nuove esigenze dell'industria energetica, concentrandosi sull'innovazione tecnologica, che si concretizzò, tra l'altro, nel 1957 con la produzione – su licenza Dresser - di macchinari per la perforazione.

Con l'avvento dei compressori centrifughi – che costituiscono la naturale evoluzione dei compressori alternativi - e la produzione di turbine a vapore su licenza Siemens, si avviò il processo di rinnovamento tecnologico delle linee di prodotto e dei metodi produttive di Nuovo Pignone, sebbene il contesto produttivo rimanesse in buona parte legato alle tradizioni del “vecchio” Pignone. La revisione della concezione tecnica dei compressori, in particolare, portò l'impresa fiorentina ad affrontare la sfida di progettare macchinari in grado di rispondere alle crescenti richieste dell'industria petrolifera e dell'estrazione di idrocarburi. Nei primi anni Sessanta, la produzione di compressori centrifughi e turbine a gas avveniva parallelamente ad un lento ma progressivo adeguamento del processo produttivo. Lo stabilimento di Firenze,

⁶⁵ Come ricordato da F. TADDEI, *Il Pignone di Firenze: 1944-1954*, cit., p. 33-34, con la vendita del pacchetto azionario di maggioranza alla holding SNIA Viscosa, la nuova controllante perseguì un piano industriale volto a convertire “*praticamente l'intera produzione del Pignone (esattamente l'80%) alla costruzione delle macchine tessili* (p. 34)”. Siffatta circostanza andava nel senso contrario a quello contenuto nelle istanze del Consiglio Tecnico in seno all'Azienda, che chiedeva invece un ulteriore sviluppo delle produzioni tradizionali (che constavano in compressori e motocompressori).

suddiviso in quattro aree — Fonderia, Officina, Montaggio e Prove — era ancora in gran parte legato a metodi di lavoro tradizionali, in particolare nell'Officina, dove dominavano le macchine operatrici manuali, le quali, nonostante risultassero ancora adeguate alla produzione su commessa dei singoli componenti dovevano essere ritenute obsolete se rapportate al contesto storico, che vedeva l'introduzione nell'industria di apparecchiature elettroniche e dei sistemi di controllo numerico. Tale ritardo tecnologico – come si può immaginare - aveva implicazioni notevoli sulla struttura dei costi e sulla qualità delle lavorazioni, rendendo necessaria una riorganizzazione delle strategie e politiche aziendali. Con l'ingresso di Nuovo Pignone nel mercato internazionale, volto ad estendere la propria clientela oltre i confini nazionali, diventava sempre più necessaria la ricerca di soluzioni moderne, efficienti ed “al passo con i tempi”, anche per sostenere la concorrenza di nuovi *competitor* esteri come General Electric e Esso, che alzavano gli standard qualitativi e prestazionali rispetto quanto richiesto sino a quel tempo. In tale contesto, l'azienda dovette affrontare anche la crisi generazionale della manodopera, con una riduzione della professionalità operaia e una minore attitudine verso i lavori manuali tradizionali che costrinse il management di Nuovo Pignone prendere decisioni strategiche rivelatisi poi decisive, tra cui la trasformazione tecnologica delle macchine utensili, l'introduzione del controllo numerico e l'adozione di soluzioni innovative in risposta ai nuovi bisogni del mercato internazionale. Non è un caso che Nuovo Pignone risultò essere una delle prime aziende in Italia ad installare la prima macchina a controllo numerico, ponendo le basi per una più ampia rivoluzione tecnologica che avrebbe scosso il settore delle macchine utensili e consentito a Nuovo Pignone di restare competitiva sul mercato poiché, grazie all'introduzione di tali macchine (CNC) negli anni successivi, l'azienda

fiorentina fu in grado di ottimizzare ulteriormente i processi produttivi, prediligendo l'automazione e minimizzando il rischio di errori umani, implementando soluzioni che miglioravano l'efficienza e la qualità complessiva del prodotto.. Negli anni Ottanta, l'introduzione dei microprocessori e dei software evoluti consentì l'automazione di numerose funzioni precedentemente affidate all'operatore umano, spingendo verso la realizzazione di linee di produzione flessibili, capaci di adattarsi alle specifiche esigenze della produzione su commessa. Parallelamente all'innovazione dei mezzi produttivi, Nuovo Pignone investì anche nell'automazione del processo di fusione, con l'introduzione di nuovi forni elettrici ad induzione e il miglioramento delle condizioni di lavoro nel reparto di fonderia, diventata sempre più un elemento distintivo della qualità del prodotto, che rispondeva al fabbisogno di mercato di componenti sottoposti a elevate sollecitazioni e che preferiva affidarsi a costruttori dotati di fonderie interne, in grado di garantire un maggiore controllo sulla qualità delle fusioni e, quindi, sul prodotto finale.

L'approccio innovativo di Nuovo Pignone, che univa l'introduzione di tecnologie avanzate e l'automazione della produzione, portò a un miglioramento significativo della competitività dell'azienda a livello internazionale. La continua evoluzione delle tecnologie, il rafforzamento del parco macchine e la crescente integrazione dei sistemi elettronici e informatici nei processi produttivi furono fondamentali per affrontare le sfide del mercato globale e mantenere la leadership nel settore delle macchine industriali e delle apparecchiature termofluidodinamiche.

11. Tra esigenze industriali ed innovazione di prodotto: i compressori centrifughi e la genesi del primato tecnologico

La prima fase dell'evoluzione produttiva di Nuovo Pignone fu caratterizzata dallo sviluppo dei compressori centrifughi, inizialmente destinati all'industria petrolifera e successivamente applicati con successo ai processi di sintesi dell'ammoniaca e dell'urea⁶⁶, processi che offrirono all'azienda fiorentina prospettive di crescita inaspettate, sia a livello tecnico che a livello produttivo. Tentando di compiere una ricostruzione – pur nella assenza di competenze tecnico-ingegneristiche – bisogna ricordare che fino alla metà degli anni Sessanta, i compressori centrifughi impiegati in gasdotti e raffinerie erano progettati per operare a pressioni comprese tra le 60 e le 70 atmosfere, misura considerata adeguata all'impiego nei suddetti contesti. Tuttavia, alcune società attive nella sintesi dell'ammoniaca iniziarono a richiedere soluzioni alternative ai compressori alternativi, spinti da esigenze di maggiore compattezza, minori costi e ridotta manutenzione. In questa nicchia di mercato provò ad inserirsi la società statunitense Dresser – ben nota al Nuovo Pignone, come ricordato precedentemente - su richiesta della Kellogg, che iniziò la progettazione di compressori centrifughi capaci di operare a pressioni elevate⁶⁷, rendendo necessaria una modifica del processo di sintesi dell'ammoniaca. Nel 1965, una società danese incaricò Nuovo Pignone di sviluppare un compressore centrifugo – poi denominato dall'azienda BCL 156/b - in grado di raggiungere le 300 atmosfere senza alterare il

⁶⁶ Senza pretesa di esaustività, l'applicazione dei compressori centrifughi ai processi di produzione di metanolo e di urea risultava interessante per Nuovo Pignone alla luce della richiesta in aumento per il settore dei fertilizzanti. Ulteriori dettagli di natura tecnico-ingegneristica possono essere rinvenuti in M. STANGARONE, *Nuovo Pignone: un'entusiasmante storia tecnica da Firenze all'Italia al mondo*, cit., p. 101 ss.

⁶⁷ Secondo G. ROVERATO, *Nuovo Pignone: le sfide della maturità*, cit., p. 91, Dresser iniziò a progettare dei compressori centrifughi “*capaci di lavorare a 160-170 atmosfere*”, una pressione, secondo l'A. “*mai realizzata finno ad allora con questo tipo di macchine, che al più raggiungevano le 100 atm.*”

processo in uso, sfida raccolta con prontezza che portò allo sviluppo di un prototipo capace di raggiungere 350 atmosfere, testato presso lo stabilimento di Avenza e consegnato al cliente nel 1968.⁶⁸ In questa finestra temporale, Nuovo Pignone non solo raggiunse un nuovo traguardo in termini di potenza, ma rese anche possibile un impiego più esteso dei compressori centrifughi in una varietà di processi produttivi, senza necessità di modificarli, avviando lo sviluppo di compressori specifici per la sintesi dell'urea e che riuscì a far conseguire nel 1969 un clamoroso successo commerciale, che consolidò la sua posizione di leadership nel settore ancora oggi detenuta dall'azienda.⁶⁹

L'esperienza acquisita portò l'azienda ad affrontare nuove sfide nel settore dell'Oil & Gas. Una delle tappe più significative per la storia del Nuovo Pignone è rappresentata dalla commessa della società franco-algerina Repal – nel 1970 - per la realizzazione di una stazione di reiniezione di gas presso il giacimento di Hassi Messaoud, in cui Nuovo Pignone presentò un progetto che si distinse per una grande innovatività basato su due soli compressori centrifughi accoppiati a turbine, vincendo la concorrenza di altri *competitors* che proposero alla committente una configurazione tradizionale con compressori alternativi. Nonostante l'assegnazione della commessa, persistettero dubbi sull'affidabilità della soluzione proposta, mai sperimentata a pressioni così elevate, che indusse la società franco-algerina a prevedere una clausola stringente che prevedeva, laddove Nuovo Pignone non fosse riuscita a garantire -

⁶⁸ Il BCL156/b era stato progettato con un albero rotante ed una cassa molto rigidi per sostenere altissime velocità e costruiti con componenti statorici in acciaio per resistere alla forte pressione differenziale. Per ulteriori specifiche si veda il testo di M. STANGARONE, *Nuovo Pignone: un'entusiasmante storia tecnica da Firenze all'Italia al mondo*, cit., p. 102 ed il progetto tecnico a cura dell'ing. Pier Luigi Ferrara contenuto in NUOVO PIGNONE (a cura di), *Quaderni Pignone*, 1968, 10.

⁶⁹ Sino al 1991, data di pubblicazione dell'opera, per G. ROVERATO, *Nuovo Pignone: le sfide della maturità*, cit., p.93, oltre l'80% degli impianti di sintesi dell'urea in funzione a livello mondiale utilizza compressori prodotti da Nuovo Pignone.

secondo le scadenze contrattate - il pieno funzionamento della stazione, avrebbe dovuto fornire a proprie spese un impianto tradizionale. Questa sfida, vinta dal Nuovo Pignone, seppur dopo aver superato diverse peripezie⁷⁰, riuscì ad evitare ingenti danni economici e reputazionali e, al contempo, consolidò la figura dell'impresa fiorentina come fornitore stabile in Algeria, in cui l'azienda installò numerosi impianti operanti in giacimenti petroliferi e metaniferi del Paese nordafricano e contribuì ad affermare la posizione dell'azienda come specializzata nella fornitura di impianti completi – inclusi refrigeranti, valvole di processo, sale di controllo e strutture. Arriviamo al 1975, dove Nuovo Pignone fu coinvolta dal consorzio guidato dalla multinazionale americana Philips, cui facevano parte la Statoil (Norvegia) e la Agip (Italia), dopo l'esperienza fallimentare dei compressori centrifughi progettati dalla statunitense Elliott, nella costruzione di compressori centrifughi che avrebbero raggiunto le 700 atmosfere per le piattaforme a Ekofiskfeltet, in Norvegia, superando la concorrenza grazie alla scelta pionieristica di collaudare i compressori in fabbrica con lo stesso gas ad altissima pressione previsto nei giacimenti, altra scelta che confermò con forza la *leadership* dell'azienda che, in alcuni casi, divenne monopolista sui diversi giacimenti petroliferi esteri.

12. Diversificazione ed esplorazione di nuovi mercati: la parentesi nucleare ed aeronautica.

Una delle caratteristiche di Nuovo Pignone è indubbiamente la profonda vivacità e la diversificazione dei mercati, che ha reso l'impresa fiorentina uno dei fiori

⁷⁰ Basti pensare che, secondo le evidenze raccolte in M. STANGARONE, *Nuovo Pignone: un'entusiasmante storia tecnica da Firenze all'Italia al mondo*, cit., p. 106 ss., il compressore centrifugo di Hassi Messaud fu soprannominato "La Bestia" in ragione dello "*studio, prove, ingegnosità e pazienza infinita prima di essere finalmente domata*".

all'occhiello della metalmeccanica globale. Una di queste diversificazioni fu rappresentata dall'esperienza nel nucleare, ambito di elevata specializzazione il cui coinvolgimento di Nuovo Pignone si tradusse in un apporto significativo a livello tecnologico e progettuale. Anche grazie alla commessa EUODIF⁷¹, l'Azienda trovò spazio anche in questo segmento di alta specializzazione, uscendo dal ruolo da comprimario del settore che fino a quel momento l'Azienda aveva ricoperto, dedicandosi ad alcune attività collaterali per tale specifico settore, come la produzione di apparecchiature per impianti già esistenti, tra cui scambiatori termici e contenitori destinati al trasporto di composti nucleari. I precedenti interventi, per quanto tecnicamente qualificati, non rappresentavano ancora un impegno strategico nel settore, ma piuttosto dovevano considerarsi come una forma di diversificazione coerente con le strategie aziendali. Fu solo a partire dalla fine degli anni Sessanta, in un contesto internazionale tendenzialmente favorevole all'utilizzo su larga scala dell'energia nucleare, che Nuovo Pignone poté aspirare a un ruolo nettamente più centrale. La crescente domanda di tecnologie che consentissero l'arricchimento dell'uranio – fase cruciale per la produzione di combustibile destinato ai reattori – aprì nuove opportunità per Nuovo Pignone, che aderì al GIAU (Gruppo Italiano Arricchimento Uranio), gruppo neo-costituito ad opera del CNEN (Comitato

⁷¹ EUODIF era un consorzio tra Francia, Italia, Spagna, Belgio ed Iran per l'arricchimento dell'uranio il cui scopo era la realizzazione di un imponente impianto di arricchimento dell'uranio su territorio francese. Da una testimonianza dell'ing. Giancarlo Esposito, raccolta da M. STANGARONE, *Nuovo Pignone: un'entusiasmante storia tecnica da Firenze all'Italia al mondo*, Giunti, Houston, 2023, p. 126, l'ing. Esposito, al centro del progetto nucleare di Nuovo Pignone, scriveva “L'Italia aveva bisogno di energia elettrica e per questo decise di partecipare con la Francia alla realizzazione di un impianto di arricchimento dell'uranio, un combustibile che avrebbe alimentato le centrali nucleari francesi, producendo energia elettrica, parte della quale sarebbe stata utilizzata dall'Italia. I francesi erano padroni della tecnologia avendo già molte centrali nucleari e installazioni per la produzione di uranio a basso arricchimento per alimentare gli impianti di produzione elettrica, e ad altro arricchimento per la produzione delle bombe atomiche. Noi Pignone non avevamo un bel niente...”

Nazionale per l'Energia Nucleare) al fine di promuovere lo sviluppo di competenze nazionali sia nella centrifugazione che nella diffusione gassosa dell'uranio. Nuovo Pignone aderì al consorzio con l'intento di applicare le proprie conoscenze nella progettazione di componenti complessi, come compressori ad alte prestazioni e centrifughe ad altissima velocità. L'attività di ricerca disimpegnata dall'impresa fiorentina nel settore nucleare si articolò inizialmente su due direttrici parallele: *la realizzazione di centrifughe per l'arricchimento isotopico e lo sviluppo di compressori destinati agli impianti di diffusione gassosa*. In entrambi i casi, si trattava di componenti ad alta criticità, che presentavano problemi sia dal punto di vista aerodinamico che dal punto di vista meccanico e fluidodinamico. In particolare, i compressori assiali richiedevano soluzioni avanzate per operare con gas pesanti, come l'esafluoruro di uranio, dalle caratteristiche tecniche peculiari. La combinazione tra alte velocità periferiche e bassa velocità del suono nel gas imponeva la progettazione di macchine operanti in regime transonico, una sfida fino ad allora affrontata solo dall'industria aeronautica con l'ausilio di ingenti risorse pubbliche e militari.

Nonostante il gap tecnologico iniziale rispetto ai principali competitors mondiali, Nuovo Pignone riuscì a colmare rapidamente parte del divario grazie *“al patrimonio di capacità umane e di risorse di progettazione, realizzazione dei prototipi e sperimentazione acquisite da Nuovo Pignone con le altre produzioni di punta già affermate sul mercato⁷²”*. Un primo test fu realizzato a Firenze per testare prototipi di compressori in condizioni operative analoghe a quelle previste negli impianti reali utilizzando gas di massa molecolare simile all'esafluoruro, in ambiente controllato e sottovuoto. Nel corso del progetto, emerse la necessità di impiegare materiali

⁷² G. ROVERATO, *Nuovo Pignone: le sfide della maturità*, cit., p. 99.

altamente resistenti alla corrosione, provocata da eventuali residui organici che avrebbero potuto interagire con il fluido di processo. Per le versioni iniziali del compressore, la soluzione fu l'impiego di leghe di alluminio ad alta resistenza, mentre per le macchine di dimensioni superiori si optò per strutture in acciaio trattate con rivestimenti speciali a base di nichel, utilizzando una tecnologia che, in quel periodo, era pressoché inesistente in Italia. Proprio Nuovo Pignone, con il sostegno del CNEN, promosse la creazione di una filiera nazionale per questi trattamenti, coinvolgendo imprese disposte a investire in un settore ancora inesplorato. Sebbene il CNEN, in seguito, rinunciò alla costruzione di un proprio impianto pilota – scoraggiato dai costi elevati e dalla carenza di personale qualificato – il percorso compiuto da Nuovo Pignone si rivelò fondamentale per la partecipazione italiana al progetto EURODIF, che si concretizzò alla fine del 1972 con la nascita del consorzio. La parentesi nucleare dimostrò come una struttura industriale solida, supportata da un patrimonio tecnico consolidato e da un ecosistema favorevole alla sperimentazione, possa affrontare con successo anche le sfide poste da ambiti tecnologici d'avanguardia, conferendo assoluto valore alle competenze via via acquisite e la incessante richiesta d'innovazione e sperimentazione di nuove tecnologie. L'impegno di Nuovo Pignone nell'ambito della commessa EURODIF consistette nella fornitura di 336 compressori assiali, fornitura che diede *“una svolta determinante all'organizzazione tecnologica del Nuovo Pignone, mettendo l'azienda in connessione con le tecnologie nucleari ed in concorrenza con società francesi di prestigio, con tecnici aeronautici di altissimo livello, quelli dei Concorde e dei Mirage”*. Anche quest'esperienza fu positiva per l'impresa fiorentina che impressionò i tecnici d'Oltralpe dell'EURODIF sin dalla fase di presentazione del

primo progetto e di realizzazione del prototipo⁷³, che condusse all’assegnazione di una seconda commessa per un valore pari a 112 miliardi di lire e che rivoluzionò “*per sempre il modo di lavorare al Nuovo Pignone*”⁷⁴, aumentando le macchine utensili a controllo numerico e spingendo sempre di più l’impresa a compiere investimenti nella ricerca⁷⁵ ed a sviluppare nuove tecnologie.

13. Dalla licenza alla progettazione autonoma: la crescita nel mercato delle turbine aero-derivate.

Il coinvolgimento di Nuovo Pignone nell’imponente commessa EUODIF non fece desistere Nuovo Pignone dalla ricerca di diversi mercati, in totale coerenza con la politica di diversificazione che – come si è sinora osservato – ha caratterizzato la strategia aziendale dell’impresa fiorentina. Uno tra questi, fu rappresentato sicuramente dall’introduzione nel proprio parco prodotti delle turbine “aeroderivate”, ossia di turbine utilizzate esclusivamente nel settore aeronautico, la cui spinta veniva generata dall’espulsione di gas ad alta pressione mediante un ugello terminale.

A livello tecnico, queste turbine erano molto onerose e richiedevano molta più manutenzione ma erano più appetibili rispetto le turbine tradizionali, in ragione del loro peso e dimensione più ridotti che rappresentavano un vantaggio competitivo per l’installazione su piattaforme off-shore o in località remote e beneficiavano di economie di scala dovute alla produzione massiva destinata all’industria aeronautica.

⁷³ Emblematica la testimonianza raccolta da M. STANGARONE, *Nuovo Pignone: un’entusiasmante storia tecnica da Firenze all’Italia al mondo*, cit., p. 131, che riporta le memorie dell’ing. Esposito che descriveva il momento della presentazione del progetto dei compressori assiali del Nuovo Pignone

⁷⁴ Ivi, p. 133

⁷⁵ A seguito della commessa EUODIF, infatti, fu creato il laboratorio di Scienza dei metalli, dotato di apparecchiature ad elevata tecnologia, ivi incluso un microscopio elettronico a scansione da 250.000 che consentì di approfondire sia problematiche sopraggiunte dopo l’utilizzo dei compressori o anche per approfondire le conoscenze nel campo dei metalli, cosa che risultò fondamentale, utilizzando le parole di Stangarone, “*nel futuro salto verso la progettazione delle turbine a gas*”

Presero presto piede anche in ambito industriale a partire degli anni Sessanta, destinate soprattutto per la generazione di energia elettrica e l'azionamento di macchine rotanti, conquistando circa un quinto del mercato globale delle turbine a gas, creando non pochi timori anche per Nuovo Pignone, azienda al passo con i tempi e con le tecnologie che, per rischiava di perdere competitività sulle turbine a gas convenzionali.

Dopo un'attenta riflessione, anche dal punto di vista commerciale visto che l'ingresso nel settore avrebbe potuto compromettere i rapporti con alcuni clienti – produttori di turbine jet sprovvisti di compressori propri – che fino a quel momento acquistavano da Nuovo Pignone le macchine operatrici, l'impresa fiorentina decise di accettare il rischio commerciale, accompagnando il proprio ingresso in questo segmento con una strategia di collaborazione con altri produttori di turbine aeroderivate. In questa prospettiva, la diversificazione rappresentava un'opportunità per ampliare l'offerta ai clienti e rafforzare la posizione dell'azienda anche nei mercati dove essa godeva già di un certo vantaggio competitivo, come Iran, URSS e Algeria. La mancanza di competenze specifiche su questa tecnologia rappresentò un problema per l'Azienda, che per colmare il *gap* formativo avrebbe dovuto mettere in piedi importanti investimenti ed avrebbe richiesto troppo tempo. Si virò, dunque, sulla produzione su licenza prediligendo accordi non troppo restrittivi e che lasciassero dei margini per sviluppare una propria tecnologia, e iniziò un'attività di commercializzazione di turbine prodotte da aziende terze, con il fine di acquisire esperienza diretta nel mercato e comprendere meglio le esigenze specifiche di quel segmento.

La scelta del licenziante, come si è detto, non fu scelta facile: nel settore erano attivi sia grandi nomi dell'aviazione, come General Electric, Rolls Royce, Pratt &

Whitney che *competitor* diretti di Nuovo Pignone come Dresser Clark, Ingersoll Rand, Cooper Bessemer. Nella scelta del possibile licenziante, Nuovo Pignone valutò diversi fattori: il livello tecnologico, le potenzialità di sviluppo, la base installata e la rete di assistenza, la compatibilità con generatori di gas di diversi fornitori, la reputazione del marchio, e le possibilità commerciali di stipulare accordi integrati per la fornitura di compressori. Benché l'obiettivo di mantenere libertà nella scelta del generatore di gas tendesse ad escludere i fornitori aeronautici, i primi contatti furono avviati anche con Rolls Royce, Pratt & Whitney, Stal Laval, GEC e Ingersoll Rand. Si registrò finanche l'interesse della FIAT, che già collaborava con General Electric per l'impiego industriale della turbina LM 2500, valutando la possibilità di acquistare il corpo macchina da FIAT, ma questa soluzione presentava criticità, e alla fine, nell'estate del 1980, si optò per un accordo diretto con General Electric, e fu siglata la licenza per la costruzione della turbina.

Come anticipato, nelle more della ricerca del licenziatario, Nuovo Pignone aveva già iniziato a muoversi sul mercato, commercializzando turbine jet di terzi, ottenendo una rilevante commessa per il Gasdotto Transmediterraneo, nel tratto tra Feriana (Tunisia) e Messina, rafforzando così la propria posizione in questo nuovo settore ed aveva iniziato ad intensificare gli investimenti di ricerca e sviluppo per la progettazione di una turbina proprietaria. La PGT 25, turbina di progettazione Nuovo Pignone, fu presentata nel 1983 alimentata dal generatore LM 2500 di General Electric, con una potenza pari a 29.500 HP e un'elevata velocità di rotazione, aveva delle caratteristiche tecniche innovative, come un avanzato sistema di sensori, e si rivelò ideale per l'utilizzo nell'azionamento di compressori centrifughi nelle stazioni di spinta dei gasdotti. La nuova turbina rappresentò un traguardo tecnologico per

l'Azienda, suscitando l'interesse di operatori e società di engineering, General Electric inclusa, che ne acquisì la licenza per la costruzione e la vendita su scala globale. Oltre al successo commerciale, il progetto che portò alla realizzazione della PGT 25 permise a Nuovo Pignone di maturare delle competenze specifiche nel campo delle alte temperature e aprì per l'azienda le porte del mercato delle turbine complete, progettate e costruite interamente in proprio, anche in contesti che prevedevano altissime temperature.

14. Gli intrecci con la geopolitica e le nuove frontiere dell'innovazione: la strategia di resilienza industriale

Come si è illustrato nell'*excursus* delle vicissitudini che hanno interessato Nuovo Pignone, non può dirsi che l'impresa fiorentina non abbia attraversato diverse fasi, vuoi per le particolarità dei momenti storici, vuoi per le strategie intraprese dalla Direzione aziendale spesso influenzate da ragionamenti che andavano al di là di semplici politiche aziendali e di prodotto. Per offrire una visione a tutto tondo dell'impresa fiorentina, appare interessante osservare come Nuovo Pignone abbia reagito a crisi geopolitiche che investivano altri piani, in particolare quelli della politica internazionale e della regolamentazione dei flussi tecnologici globali. Si prendano come esempio le vicissitudini dei primi anni Ottanta, periodo in cui Nuovo Pignone concluse un'importante intesa commerciale con l'ente statale sovietico Machinoimport, finalizzata alla fornitura di macchinari e servizi di ingegneria per la realizzazione del gasdotto transiberiano. Si trattava di una commessa di rilievo, sia per il volume economico – oltre 600 miliardi di lire dell'epoca – sia per la portata tecnica e strategica del progetto, che coinvolgeva la produzione di 57 turbine a gas da 35.000 HP ciascuna, altrettanti compressori centrifughi e un insieme articolato di forniture

accessorie. L'aggiudicazione del contratto giunse al termine di una lunga e competitiva procedura, che vide Nuovo Pignone contrapporsi con successo a concorrenti di primo piano a livello internazionale, in particolare aziende tedesche, francesi e giapponesi. La quota assegnata alla società italiana rappresentava circa la metà del progetto complessivo, mentre l'altra parte fu affidata a un consorzio franco-tedesco guidato da Mannesmann. L'impegno produttivo richiesto occupava oltre il 60% della capacità disponibile dell'azienda per i due anni successivi, comportando una forte esposizione operativa per l'impresa fiorentina. Tuttavia, nel primo semestre del 1982, a commessa già avviata, l'evoluzione del contesto internazionale rese il progetto improvvisamente incerto per questione di politica estera, atteso che l'amministrazione statunitense, guidata in quel momento dal presidente Ronald Reagan, introdusse un embargo verso l'URSS che vietava l'esportazione non solo di materiali di produzione americana, ma anche di quelli realizzati all'estero su licenza statunitense, qualora i contratti di licenza imponessero l'accettazione della normativa americana in materia di controllo delle esportazioni. Il provvedimento colpì direttamente Nuovo Pignone⁷⁶, che produceva le turbine in base a una licenza General Electric e utilizzava componenti di origine statunitense, rappresentando un rischio strutturale per le sorti di Nuovo Pignone: l'impossibilità di fornire le turbine avrebbe potuto condurre all'annullamento dell'intera commessa da parte sovietica, con conseguenze gravissime non solo sul piano economico, ma anche su quello occupazionale e industriale alla luce del fatto

⁷⁶ Come indicato nel report de-classificato della CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, DD 3701-82, 4 maggio 1982, p.2, *"An important new development in late 1981 was the imposition of US sanctions against the USSR for its role in the Polish martial law declaration. Although these sanctions affect the pipeline in various ways (e.g. the denial of the Caterpillar pipelayers), their most important impact is on the provision of compressor stationns. The original plan called for John Brown (UK), Nuovo Pignone (Italy) and AEG Kanis (FRG) to build the 120 compressor station turbines and for GE to supply the turbine rotor and shaft sets (...);"*

che, come già indicato, la commessa Machinoimport occupava più della metà della capacità produttiva di Nuovo Pignone. Il danno potenziale andava ben oltre il singolo contratto: vi era il concreto pericolo di interrompere un rapporto commerciale consolidato con il mercato sovietico, che negli anni precedenti aveva generato un volume d'affari considerevole. In questa fase critica, l'azienda poté contare sull'immediato sostegno del Consiglio di Fabbrica e della rappresentanza sindacale dei dirigenti, che contribuirono a rafforzare la coesione interna e la capacità di risposta dell'organizzazione. Parallelamente, Nuovo Pignone attivò due linee d'azione: da un lato sollecitò l'intervento del governo italiano affinché esercitasse pressioni diplomatiche presso le autorità statunitensi, con l'obiettivo di ottenere un'esonazione per le forniture già contrattualizzate; dall'altro avviò un processo interno di riorganizzazione produttiva per individuare soluzioni alternative. Poiché l'embargo colpiva in particolare le componenti più tecnologicamente sofisticate – e in alcuni casi strategiche – delle turbine, l'azienda si adoperò per individuare fornitori europei in grado di fornire parti compatibili. Dove ciò non fu possibile, si procedette alla riprogettazione autonoma delle componenti mancanti.

Questo sforzo, che coinvolse in particolare lo stabilimento di Firenze, si tradusse nella produzione interna di elementi originariamente vincolati alla licenza General Electric, con un conseguente rafforzamento della capacità ingegneristica e produttiva dell'azienda. L'annullamento successivo dell'embargo consentì infine a Nuovo Pignone di ridefinire i termini dell'intesa con General Electric, ottenendo anche la produzione in proprio dei rotor. Sebbene la consegna della commessa avesse richiesto una revisione dei tempi contrattuali, l'azienda riuscì a rispettare gli obblighi assunti, trasformando una crisi potenzialmente devastante in un'occasione di crescita

organizzativa e tecnica. A partire da questa esperienza, Nuovo Pignone avviò un processo di diversificazione industriale, volto in particolare alla produzione modulare di macchinari e sistemi. Tale approccio si impose progressivamente nel settore energetico, anche in risposta ad una crescente attenzione alla valorizzazione delle risorse energetiche residue, come il gas naturale di reiniezione derivante dall'estrazione petrolifera. Lo stabilimento di Massa divenne un polo specializzato nella costruzione di moduli di turbocompressori e motocompressori, con un ruolo complementare svolto dallo stabilimento di Firenze e, per le parti di carpenteria, dallo stabilimento calabrese di Vibo Valentia. Parallelamente, l'azienda investì nella realizzazione di impianti per il collaudo dei moduli in condizioni di esercizio reali, riducendo così il margine di errore nelle installazioni offshore e contribuendo a contenere i costi complessivi di progetto.

L'adozione del modello modulare si rivelò decisiva non solo sul piano tecnico-produttivo, ma anche sotto il profilo strategico. Nel tempo, Nuovo Pignone evolse da produttrice di macchine singole a *fornitore integrato di soluzioni tecnologiche complesse*. Questo processo fu favorito da una politica di standardizzazione interna e di progressiva internalizzazione delle competenze di engineering, che rese possibile l'offerta di impianti completi "chiavi in mano". Pur in assenza di una divisione ingegneristica strutturata in senso tradizionale, l'azienda affidava il coordinamento delle attività progettuali e impiantistiche alla Direzione Generale, la quale svolgeva una funzione di staff direttamente collegata alla Presidenza. Questo assetto, ancorché atipico, favorì una forte sinergia intersettoriale, che negli anni più recenti ha contribuito in maniera crescente al fatturato complessivo dell'azienda, derivante proprio dalle forniture "modulari" cd. *plug and play*, che hanno permesso al Nuovo

Pignone di insediarsi in una nicchia di mercato strategica che ha comportato – ad oggi - un ruolo da para-monopolista per l'azienda fiorentina, che ha dedicato un intero stabilimento, quello di Avenza, inaugurato nel 2011 ed individuato come fulcro delle attività di assemblaggio alla costruzione ed all'assemblaggio dei moduli industriali, con cospicui investimenti volti allo sviluppo ed all'incremento della capacità produttiva di questi prodotti.

15. L'acquisizione di Nuovo Pignone da parte di General Electric: una riconfigurazione del contratto sociale interno e del modello organizzativo.

L'acquisizione di Nuovo Pignone da parte della multinazionale statunitense General Electric, avvenuta nel 1994, rappresenta un caso paradigmatico di riconfigurazione organizzativa e culturale in seguito a un processo di privatizzazione, che consente di analizzare in profondità le trasformazioni del lavoro, delle relazioni industriali e dei dispositivi di controllo manageriale all'interno di un'impresa storicamente ancorata alla logica del capitalismo pubblico. L'operazione si inserisce in un contesto storico-politico segnato da un duplice fattore di discontinuità: da un lato, l'inchiesta giudiziaria Mani Pulite, che nei primi anni Novanta travolse il sistema delle partecipazioni statali e i vertici di molte grandi imprese pubbliche, tra cui ENI, holding di riferimento di Nuovo Pignone; dall'altro, la crescente pressione esercitata dalle istituzioni europee e dai mercati internazionali per una progressiva apertura alla concorrenza e una drastica riduzione dell'indebitamento pubblico nazionale, in linea con gli obiettivi programmatici euro-unitari. Proprio in virtù della sua redditività e del suo consolidato *know-how* tecnico-produttivo nel settore delle apparecchiature per l'industria energetica, Nuovo Pignone fu individuata – in un'operazione societaria non

esente da critiche⁷⁷ - come una realtà non più coerente con gli obiettivi strategici di ENI e pertanto venne ceduta a General Electric attraverso una trattativa che interessò direttamente il Governo italiano e la dirigenza del colosso americano⁷⁸. Il passaggio da una proprietà pubblica a una multinazionale privata determinò, già nella fase immediatamente successiva all'acquisizione, una profonda rottura rispetto ai paradigmi precedenti: non tanto sul piano della mera titolarità giuridica dell'impresa, quanto nella sostanza delle pratiche lavorative, della cultura organizzativa e della funzione attribuita ai sistemi informativi e contabili. Difatti, se in precedenza la contabilità interna assumeva una funzione meramente esecutiva, tesa all'adempimento degli obblighi normativi verso il centro, e se le pratiche di budget e rendicontazione erano prevalentemente ritualistiche, la cultura gestionale di General Electric imponeva invece una logica sistemica di *accountability*, *misurazione continua*, *orientamento alla performance* e *responsabilizzazione individuale*⁷⁹. La cultura originaria di Nuovo Pignone era, come riscontrabile nelle ricerche di sociologi del lavoro che hanno indagato la realtà della storica impresa fiorentina⁸⁰, improntata alla lentezza procedurale, alla stabilità dell'impiego e a un sistema di valori egualitari, in cui il conflitto sindacale era regolato da logiche negoziali consolidate nel tempo e da una visione condivisa del lavoro come componente identitaria protetta. L'ingresso di GE sovvertì questa configurazione con un approccio trasformativo che potremmo definire

⁷⁷ FIOM-CGIL FIRENZE, *Nuovo Pignone: la storia di una fabbrica dal 1840 ai giorni nostri fatti e vicende*, FIOM-CGIL, Firenze, 1998, p. 64.

⁷⁸ C. BUSCO *et al.*, *Trust for accounting and accounting for trust*, in *Management Accounting Research*, fasc. 17, 1, 2006, p. 20.

⁷⁹ *Ivi*, p. 21

⁸⁰ Si vedano, *ex multiis*, le ricerche di P. CAUSARANO, *La professionalità contesa: cultura del lavoro e conflitto industriale al Nuovo Pignone di Firenze*, cit.; P. GIOVANNINI-P. ZAGNOLI, *Nuovo Pignone*, cit.; G. ROVERATO, *Nuovo Pignone: le sfide della maturità*, cit., in cui emergono – in ogni ricerca – delle peculiarità “para-statali” figlie della gestione ENI che ha vissuto Nuovo Pignone.

“multilivello”: da un lato, si intervenne sull’infrastruttura tecnica e informativa, mediante l’introduzione di nuovi sistemi di contabilità gestionale e la creazione di strutture come il *Financial Planning & Analysis* (FP&A), con il compito di monitorare, pianificare e supportare il processo decisionale sulla base di indicatori economico-finanziari in tempo reale; dall’altro, si attivò un processo formativo di vasta portata, finalizzato alla diffusione di una nuova filosofia organizzativa incentrata su efficienza, produttività e risultati “misurabili”, per tutta la forza lavoro (ivi inclusi, quindi, gli addetti ai reparti tecnici). In tale cornice si colloca l’introduzione del programma *Six Sigma*, metodologia globale di gestione della qualità incentrata su analisi statistica, definizione dei processi critici per la qualità (CTQ) e integrazione tra miglioramento tecnico-operativo e impatto economico misurabile, articolata secondo le fasi denominate “D-MAIC” (Define, Measure, Analyse, Improve, Control).

L’adozione di tale sistema fu accompagnata dalla creazione di un nuovo corpo intermedio di professionisti aziendali – *black belts, green belts, champions* – dotati di formazione specifica e di un mandato di promozione interna dell’efficienza e della riduzione dei costi attraverso il linguaggio universale della contabilità e dei benefici finanziari attesi. I lavoratori di Nuovo Pignone, molti dei quali tecnici dall’avanzata competenza tecnica, ma privi di una formazione dal punto di vista “economico-contabile”, furono coinvolti in percorsi di riqualificazione volti a sviluppare una “conoscenza finanziaria di base” utile a integrare la propria competenza specialistica con le nuove metriche di controllo e valutazione. Nonostante la portata trasformativa dell’acquisizione, essa non fu accompagnata da una riduzione significativa del personale né da processi formali di ristrutturazione, ma si configurò piuttosto come una ridefinizione simbolica e cognitiva del “contratto psicologico” tra impresa e

lavoratori: da un contesto di protezione e stabilità del posto di lavoro si passò a un paradigma fondato sulla meritocrazia, in cui veniva valorizzata oltremodo la capacità di adattamento e di integrazione nel nuovo modello di business. L'impatto sulle relazioni industriali fu rilevante ma non esplosivo: il sindacato, pur manifestando iniziali resistenze – in particolare verso le esternalizzazioni e l'introduzione di una logica valutativa basata su un'*atipica* filosofia di classificazione⁸¹ dei dipendenti – adottò un atteggiamento pragmatico e collaborativo, promuovendo la formazione come terreno di mediazione e di tutela della continuità occupazionale. È proprio in questo scenario che la contabilità gestionale si manifesta come un dispositivo a doppia valenza: da un lato, agisce come fonte di fiducia (usando un concetto caro agli economisti, cd. *accounting for trust*), nel senso che offre ai soggetti organizzativi strumenti per affrontare l'incertezza e leggere razionalmente il cambiamento. Dall'altro lato - invece - si configura come oggetto di fiducia (cd. *trust for accounting*), ovvero come sistema istituzionalizzato, percepito come affidabile, in grado di legittimare le decisioni e sostenere la transizione verso nuove modalità di organizzazione del lavoro.

L'importanza attribuita ai sistemi di contabilità e controllo si inserisce in un più ampio processo di ripensamento e rielaborazione interna delle dinamiche organizzative. Le crisi e le fasi di discontinuità mettono in discussione le routine consolidate, creando opportunità per rinegoziare le pratiche esistenti. Tuttavia, è grazie

⁸¹ Secondo una testimonianza raccolta da C. BUSCO *et al.*, *Trust for accounting and accounting for trust*, cit., p. 21., il CEO dell'epoca di General Electric, Jack Welch, classificò i manager e i dipendenti come segue: *A players*, ossia coloro che condividono i valori dell'azienda e che devono essere trattiene e premiati; *B players*: coloro che meritano ancora fiducia perché hanno il potenziale per migliorare le proprie competenze e la produttività; *C players*: coloro che non condividono i valori dell'azienda e che, senza rimorsi, meritano di essere licenziati.

a strumenti cognitivi e tecnici – come i sistemi di *Management Accounting Systems* (MAS) – che è possibile affrontare l'incertezza legata al cambiamento e costruire fiducia nel nuovo assetto organizzativo. La transizione di Nuovo Pignone da un modello pubblico-fordista⁸² ad un modello integralmente multinazionale e orientato al capitalismo ed a dinamiche incentrate sulla produttività dimostra, in tal senso, che il cambiamento organizzativo non è soltanto un processo strutturale o giuridico, ma anche e soprattutto un processo simbolico e culturale, in cui la contabilità assume il ruolo di *driver* volto al potenziamento delle performance e alla regolazione degli assetti aziendali, diventando parte integrante della ridefinizione dei rapporti di lavoro, dei sistemi di riconoscimento e delle logiche di cooperazione all'interno dell'impresa che permettono un “cambio di passo” quantomai rivoluzionario: la fiducia non viene più legata alla stabilità dell'impiego e alla protezione collettiva, ma alla trasparenza delle informazioni, alla leggibilità dei numeri e alla capacità del singolo lavoratore di dimostrare il proprio valore secondo parametri oggettivizzati e condivisi.

⁸² Ossia il modello para-statale ENI, che – come ricordato nel corso del presente capitolo - era sovente orientato a logiche di natura assistenziale più che a logiche orientate alla produttività ed al profitto. Valga come grande esemplificazione, il coinvolgimento di Nuovo Pignone nel settore dell'edilizia sociale mediante la INSO-Sistemi per le infrastrutture sociali S.p.A. voluto da ENI a partire dalla metà degli anni Settanta.

CAPITOLO III

La contrattazione aziendale di Nuovo Pignone

SOMMARIO. 16. Analisi del formante contrattuale e del sistema delle relazioni industriali di Nuovo Pignone. – 17. L'avvento delle macchine a controllo numerico e la crisi delle qualifiche. L'improvvisa obsolescenza della struttura organizzativa del lavoro – 18. (Segue) La risposta del sistema di relazioni industriali di Nuovo Pignone: l'accordo del 1° giugno 1971 – 19. La transizione dal settore pubblico al sistema confindustriale – 20. L'iniquità del sistema retributivo. Il passaggio dal cottimo al premio collettivo: una svolta paradigmatica. – 21. Le relazioni industriali alla prova della crisi macroeconomica e della Cassa Integrazione: l'esempio dell'accordo integrativo del 2009. – 22. La prevenzione dei rischi lavorativi e la tutela della salute e della sicurezza come obiettivo per le relazioni industriali di Nuovo Pignone. – 23. L'emergenza pandemica da Covid-19 – 24. Tra attrattività, conciliazione vita-lavoro e nuove tecnologie: lo smart working in Nuovo Pignone – 25. Il valore della dimensione collettiva nei contesti di esternalizzazione: il protocollo appalti dello stabilimento di Avenza. – 26. Verso un nuovo modello di partecipazione sindacale: la concertazione degli obiettivi strategici. – 27. Le relazioni industriali come leverage per la transizione energetica: Il contratto integrativo aziendale del 1° luglio 2022. – 28. L'asimmetria di un sistema duale: le due velocità delle relazioni industriali tra crisi del settore metalmeccanico e dinamismo aziendale.

16. Analisi del formante contrattuale e del sistema delle relazioni industriali di Nuovo Pignone: il perimetro d'indagine

Dopo aver delineato nel precedente capitolo le vicissitudini storiche, economiche e sociali di Nuovo Pignone, seguendo la metodologia ribadita da Tiraboschi secondo cui lo studio del formante contrattuale, *“dovrebbe essere accompagnato, per quanto possibile, da una conoscenza del contesto di riferimento⁸³”*, metodologia tra l'altro già rinvenibile nei diversi studi sulla contrattazione aziendale⁸⁴, si procederà ora all'analisi del formante contrattuale dell'azienda fiorentina, senza trascurare quel materiale documentale rinvenuto negli archivi aziendali non propriamente inquadrabile come accordo aziendale o testo negoziale e definito come *“prezioso materiale di specificazione ed esplicazione del*

⁸³ M. TIRABOSCHI, *Problemi e prospettive nello studio della contrattazione collettiva aziendale*, cit., p. 28.

⁸⁴ Si veda la citazione di M. TIRABOSCHI, riferendosi alla metodologia utilizzata nella ricerca di D. GOTTARDI, *Nota a contratto: l'accordo Pometon S.p.a. nello specchio rotto delle relazioni sindacali nel settore metalmeccanico*, in *Lavoro e diritto*, 2, 2013, p. 269–282, o anche, sebbene più risalente nel tempo, la metodologia utilizzata in U. ROMAGNOLI, *Contrattazione e partecipazione: studio di relazioni industriali in una azienda italiana*, Il Mulino, Bologna, 1968.

testo contrattuale presente in note informative interne ovvero in prassi interpretative informali condivise tra dirigenza aziendale e sindacato e in una più o meno ricca trama di intese formali e spesso informali che precedono o seguono un singolo accordo dentro un processo di contrattazione dinamico”⁸⁵. La possibilità di attingere a tale documentazione e, più in generale, ai testi contrattuali aziendali è resa possibile solo dalla peculiare impostazione empirica che caratterizza questa e le altre ricerche promosse dalla scuola di alta formazione di ADAPT, atteso che l’accesso diretto negli archivi aziendali – normalmente inibito al pubblico – è imprescindibile per superare uno dei problemi principali quando si intende intraprendere uno studio sulla contrattazione aziendale: il reperimento del formante contrattuale.

La ricerca del formante contrattuale presente nell’Archivio di Nuovo Pignone, alla luce della disponibilità documentale, segnala come, nelle disponibilità aziendali, i primi testi contrattuali dell’impresa fiorentina risalgono agli inizi degli anni Settanta. Di questo periodo, è stata rinvenuta una folta documentazione, scambi epistolari e diversi appunti che, verosimilmente, sono serviti d’ausilio per la trattativa alla delegazione dell’epoca chiamata a rappresentare l’Azienda al tavolo negoziale, che, come abbiamo ricordato, forma il substrato cognitivo necessario per una efficiente analisi dei testi contrattuali.

Come intuibile dal contesto delineato nel capitolo precedente, Nuovo Pignone rappresenta una realtà sicuramente peculiare nel palcoscenico nazionale, avendo il merito di aver compiuto scelte strategiche rivelatesi poi essenziali per il posizionamento dell’impresa fiorentina tra le società leader (nonché, per alcuni versi,

⁸⁵ M. TIRABOSCHI, *Problemi e prospettive nello studio della contrattazione collettiva aziendale*, cit., p. 28.

vera e propria monopolista) del settore delle tecnologie per l'energia. La resilienza dimostrata nel corso degli anni, in uno con la capacità di accogliere le transizioni e di intercettare nuovi bisogni di mercato ha fatto sì che, in tale perimetro produttivo, si sperimentassero forme di organizzazione del lavoro e di concertazione sindacale consolidatesi non solo nell'ambito aziendale quanto anche in tutto il settore metalmeccanico. Si pensi – ad esempio – che fu proprio il Nuovo Pignone una tra le prime imprese in Italia a concentrarsi su due importanti temi negoziali: l'inquadramento unico (con la conseguente riqualificazione professionale degli operai), e lo sviluppo di una maggiore consapevolezza sui rischi del lavoro industriale per la salute e la sicurezza, promuovendo la creazione di un sistema di prevenzione aziendale basato sulla riorganizzazione del lavoro e sulla centralità della qualità.

Come facilmente intuibile, i dati di contesto sinora esposti hanno avuto un diretto effetto sul sistema delle relazioni industriali di Nuovo Pignone che, in una prima fase era posizionato quale impresa divenuta in poco tempo capo-settore all'interno del gruppo Eni⁸⁶ per il settore della meccanica, rappresentando un *unicum* nel Gruppo in considerazione della prevalente attività del colosso fondato da Enrico Mattei focalizzata nel settore chimico-energetico. Nella seconda fase, con l'acquisizione da parte della multinazionale americana General Electric⁸⁷, l'azienda

⁸⁶ P. CAUSARANO, *La professionalità contesa: cultura del lavoro e conflitto industriale al Nuovo Pignone di Firenze*, Milano, Franco Angeli, Milano, 2000, p. 113.

⁸⁷ La seconda fase vissuta dal Nuovo Pignone, passata da una gestione para-statale ad una gestione privata da parte di General Electric, multinazionale statunitense, non può definirsi circostanza di poco conto: alle divergenze tipiche che possono essere riscontrate tra due modelli di gestione antitetici, si consideri che la multinazionale americana è da sempre stata oggetto di studio da parte di autorevole dottrina per le sue pratiche di *boulwarism*, intese come iniziative intraprese contro il sindacato e volte ad avere una diretta cognizione aziendale delle problematiche e delle rivendicazioni dei dipendenti, volte ad influenzare le politiche aziendali rivolte al personale. Sulla definizione di *boulwarism* e sulla posizione di GE si veda anche G. P. CELLA-T. TREU, *Le nuove relazioni industriali: l'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Il Mulino, Bologna, 1998.

fiorentina affronta una nuova trasformazione connotata da nuove sfide globali e da un modello di gestione totalmente estraneo alle dinamiche proprie del modello ENI che sino a quel momento avevano determinato il percorso dell'impresa fiorentina che, fu quindi chiamata a confrontandosi con dinamiche proprie di una dimensione multinazionale di matrice statunitense. Fino ad arrivare alla fase attuale, con l'acquisizione da parte del gruppo Baker Hughes, formando parte dell'unica azienda globale *fullstream*⁸⁸ del settore Oil&Gas, e guadagnandosi la posizione di *player* ormai esperto delle dinamiche internazionali e che affronta sfide quotidiane e di rinnovata rilevanza anche sociale, oltre che strategica, come la *transizione energetica* e la sostenibilità ambientale del proprio *core business*.

Per conferire ordine ed agevolare la lettura del capitolo, non verrà effettuata un'analisi *fisiologica* del formante contrattuale mediante il perseguimento della sua evoluzione storica sulla base di un dato meramente temporale. Verrà infatti effettuata un'analisi *patologica*, volta ad individuare i problemi (*le patologie*) riscontratesi nel perimetro produttivo, verificando poi come il diritto delle relazioni industriali abbia reagito e guidato alla risoluzione di tali problematiche.

Nello specifico, nel presente capitolo verrà analizzato come Nuovo Pignone, nel corso degli anni, ha affrontato problematiche inerenti ai seguenti temi: a) inquadramento e crisi delle qualifiche; b) retribuzione incentivante; c) crisi

⁸⁸ Baker Hughes già dal 2017 divenne l'unica società nel settore del Oil & Gas ad essere attiva sia sul segmento *upstream* (ossia nelle attività volte alla ricerca ed estrazione delle fonti energetiche, ivi incluse, ad esempio, le attività di sondaggi geologici, la perforazione di pozzi e l'estrazione di idrocarburi) fino al *downstream* (ossia nelle attività di raffinazione e vendita del prodotto finale, come la trasformazione del petrolio e del gas in prodotto utilizzabile dal consumatore ad opera – ad esempio - di raffinerie, passando per il *midstream* (ossia le attività di trasporto, stoccaggio e distribuzione dei prodotti grezzi mediante oleodotti, gasdotti, navi cisterna o l'organizzazione di impianti di stoccaggio).

macroeconomiche. d) salute e sicurezza nei luoghi di lavoro; c) transizione energetica; d) decentramento produttivo.

17. L'avvento delle macchine a controllo numerico e la crisi delle qualifiche. L'improvvisa obsolescenza della struttura organizzativa del lavoro

Verso la fine degli anni Sessanta, Nuovo Pignone fu interessato da un importante processo di ammodernamento con l'introduzione della prima macchina a controllo numerico nel 1967, diventate poi dodici nel 1973, e ventiquattro nel 1976⁸⁹, che mise in discussione l'intera struttura organizzativa del lavoro che aveva ormai lasciato alle spalle una forma *standardizzata* adoperata quando il Pignone si dedicava alla produzione bellica in favore di nuove forme innovative ad "isola"⁹⁰.

L'introduzione nel contesto produttivo di queste nuove macchine a controllo numerico comportò una veloce trasformazione del ruolo dell'operaio in Nuovo Pignone, che veniva chiamato ora a mansioni di carattere professionale⁹¹ ben lontane dalla standardizzazione propria delle tradizionali realtà industriali della meccanica (si pensi, ad esempio, ad un operaio che svolgeva mansioni elementari o ripetitive in un'azienda nel settore dell'*automotive*), indubbiamente anche favorita dalla particolare *"fisionomia sociale e culturale di questa impresa e della sua classe operaia* (di Nuovo Pignone, ndr), *dalla sua tradizione sì cittadina ma non estranea al milieu sociale e*

⁸⁹ P. GIOVANNINI-P. ZAGNOLI, *Nuovo Pignone*, cit., p. 173.

⁹⁰ Le isole, già sperimentate in Olivetti – come documentato in F. BUTERA, *La divisione del lavoro in fabbrica*, Marsilio, Venezia, 1980, p. 33 - 75. – sono tuttora presenti nel modello di organizzazione del lavoro in Nuovo Pignone, seppur con rilevanti ammodernamenti. Nello specifico, attualmente, l'operatore è posto "al centro dell'isola" ed è chiamato ad operare contemporaneamente su quattro/sei macchine utensili.

⁹¹ Sulla classificazione della professionalità della classe operaia, cfr. A. TOURAINE, *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1974.

all'ideologia produttivistica dei sistemi ad economia diffusa, una tradizione che risale alla vecchia Fonderia del Pignone, ben prima dell'assorbimento da parte dell'Eni⁹²”

Alcuni studiosi che si sono interessati dell'organizzazione del lavoro negli anni Settanta hanno ben analizzato gli effetti di una tale innovazione tecnologica, che comportavano “*un'organizzazione del lavoro a livello complessivo assai diversa da quella tradizionale*”⁹³. Basti pensare che alcune figure professionali, infatti, come quella del tracciatore o dell'attrezzatore iniziarono a scomparire⁹⁴, mentre si registrò l'aumento della centralità di profili come quello di programmatore, quale figura centrale di riferimento che “*pensa a tavolino gli interventi della macchina*”⁹⁵ e che ridisegna il ruolo dell'operaio addetto alla macchina come un ruolo “*essenzialmente tecnico e di controllo (oltre che semplicemente esecutivo)*”⁹⁶, confermando ciò che è stato osservato in dottrina, ovvero che “*il superamento della classica divisione (...) tra le categorie degli impiegati e degli operai, (...) è stata favorita, (e causata), in gran parte, dalle tecnologie sempre più avanzate della produzione industriale che contribuiscono a separare l'effettivo contenuto della prestazione lavorativa dagli schemi tipici di rilevazione della qualifica e di attribuzione delle mansioni*”⁹⁷.

I suddetti nuovi profili erano in genere ricoperti da personale giovane, con un diploma di formazione professionale e corso di formazione di 6 mesi sulla specifica macchina, i quali erano baluardi della profonda trasformazione in atto nella meccanica

⁹² Ivi, p. 114.

⁹³ P. GIOVANNINI-P. ZAGNOLI, *Nuovo Pignone*, cit., p. 177.

⁹⁴ Ivi, p. 177.

⁹⁵ Ivi, p. 178.

⁹⁶ IBIDEM.

⁹⁷ E. MINALE COSTA, *Osservazioni in tema di inquadramento unico operai-impiegati e professionalità*, in *Il diritto del lavoro*, fasc. LIV, 1980, p. 375.

e portavano in dote una maggiore produttività⁹⁸ (dal +30% al +50% con riferimento alle macchine utensili tradizionali), nonché l'incremento del fabbisogno di personale, sia interno che esterno. Appare utile anche riportare una personale riproduzione dei dati⁹⁹ rinvenuti con riferimento alla struttura delle qualifiche al Nuovo Pignone cristallizzata al 1969:

TAB. 1 – Situazione nel 1969

<i>Qualifiche operaio</i>		<i>Qualifiche impiegatizie</i>	
Manovale comune	0,1%	3° B	4,7%
Op. comune 2°	2,4%	3° A	19,5%
Op. comune 1°	20,8%	2°	52,6%
O. qualificato	39,0%	1°	20,0%
Op. specializzato	26,3%	1° super	0,7%
	2,1%	Dirigenti	2,5%
Equiparati	9,3%		

Riproduzione propria sulla base dei dati di GIOVANNINI-ZAGNOLI (1977)

18. (Segue) La risposta del sistema di relazioni industriali di Nuovo Pignone. L'accordo del 1° giugno 1971.

Il sistema di relazioni industriali di Nuovo Pignone inizia a recepire le sofferenze produttive descritte poc'anzi, ed inizia a percorrere strade alla ricerca di strumenti innovativi volti a superare tali problematiche, percorso che porterà all'inquadramento unico. Questo processo si inserisce in una tendenza più ampia, registrata anche in altre realtà produttive di grandi dimensioni, confermando come *"l'apertura verso un nuovo modo di valorizzare ed impostare la posizione giuridica del prestatore di lavoro nell'ambito dell'organizzazione aziendale è (...) dovuta inizialmente alla contrattazione collettiva aziendale, che, estendendo la sua influenza*

⁹⁸ P. GIOVANNINI-P. ZAGNOLI, *Nuovo Pignone*, cit., p. 178.

⁹⁹ P. GIOVANNINI-P. ZAGNOLI, *Nuovo Pignone*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 64-65, 1977, p. 173.

dal mero ambito economico alla organizzazione della prestazione di lavoro ha posto le basi per un decisivo intervento sindacale nella sfera del potere direttivo e di organizzazione del datore di lavoro"¹⁰⁰. Tale spinta era volta a superare l' "ordinovinismo negoziale"¹⁰¹ ed una "crisi della qualifiche", che aveva messo in discussione l'adeguatezza dei rigidi criteri utilizzati dai mansionari¹⁰², già l'anno precedente alla sottoscrizione dell'accordo sull'inquadramento unico, dove – oltre alle tradizionali rivendicazioni salariali con riferimento alla parte di retribuzione incentivante, le rappresentanze sindacali di categoria iniziavano ad avanzare pretese per un "avvicendamento normativo fra operai ed impiegati" sia a livello nazionale¹⁰³, che a livello provinciale¹⁰⁴ provocando diverse agitazioni sindacali. Quanto reclamato faceva riferimento a temi ben più ampi rispetto il superamento del tradizionale schema operai-impiegati: le parti sindacali richiedevano una generica parità di trattamento – ivi inclusa una equiparazione della disciplina impiegati-operai in caso di infortunio, di malattia e – più in generale – "l'esigenza di una accentuazione verso gli altri istituti che ancora differenziano il trattamento normativo fra operai ed impiegati"¹⁰⁵. Vi era quindi l'esigenza di una classificazione che tenesse in considerazione la rispettiva funzione produttiva dell'individuo ed il consequenziale recupero del concetto di

¹⁰⁰ E. MINALE COSTA, *Osservazioni in tema di inquadramento unico operai-impiegati e professionalità*, cit., p. 373

¹⁰¹ Inteso nell'accezione di A. ACCORNERO, *La parabola del sindacato: ascesa e declino di una cultura*, Il Mulino, Bologna, 1992.

¹⁰² FIOM FIRENZE, b. 40, 33-36, 3-4 ottobre 1970, Impruneta, centro studi Fidae

¹⁰³ ANP, *Lettera all'ASAP (FIM, FIOM, UILM)*, 9 maggio 1970.

¹⁰⁴ Secondo la ricerca di P. CAUSARANO, *La professionalità contesa: cultura del lavoro e conflitto industriale al Nuovo Pignone di Firenze*, cit., p. 146, nota 38, alla lettura del verbale dell'assemblea unitaria dei comitati direttivi di FIM-FIOM-UILM del 23 luglio 1969

¹⁰⁵ Ivi, p. 146.

“qualifica soggettiva” e che mettesse tra gli indicatori di valutazione elementi come l’anzianità, la scolarizzazione formale o la formazione professionale.

Tale esigenza velatamente formalistica, ambiva anche a creare un ambiente di lavoro con maggiori incentivi psicologici ed una struttura organizzativa più fluida, eliminando le barriere di “status” tra operai ed impiegati, effetto tra l’altro confermato anche a livello dottrinale, che esaltava in tempi non sospetti gli *"effetti incentivanti, sul piano psicologico, plausibilmente conseguenti da una mobilità ascensionale non più frazionata in base ad una pluralità di carriere, e dai riflessi, sul terreno organizzativo, della eliminazione degli status professionali"*¹⁰⁶

Tali agitazioni, comportarono una paralisi della produzione¹⁰⁷ che convinse il management aziendale a sollecitare le negoziazioni alla propria mandataria (ASAP¹⁰⁸), notoriamente contraria *“al superamento della differenziazione operai impiegati”*¹⁰⁹. La resistenza dell’associazione datoriale trovava fondamento nel fatto che la questione dell’inquadramento era tradizionalmente appannaggio della contrattazione confederale¹¹⁰ e affrontarla a livello aziendale costituiva una deviazione atipica rispetto alle prassi consolidate. Questo scarto procedurale generò un significativo ritardo nell’apertura del “tavolo di confronto”, acuendo la tensione tra le parti ed inasprendo il conflitto, già amplificato dalla concomitante convocazione a Firenze, nel

¹⁰⁶ M. FINAMORE-M. PERSIANI, *Inquadramento unico e parità normativa operai-impiegati*, in *Il diritto del lavoro*, 1, 1973, p. 21.

¹⁰⁷ G. ROVERATO, *Nuovo Pignone: le sfide della maturità*, cit., p. 79.

¹⁰⁸ Una peculiarità propria di Nuovo Pignone durante gli anni Settanta, di proprietà ENI, è che lo stesso rientrava nel perimetro delle società a partecipazione statale, e veniva rappresentata ai tavoli negoziali dall’ASAP (Associazione sindacale per le aziende petrol-chimiche e collegate a partecipazione statale), che rappresentava un contesto protetto ed a distanza “di sicurezza” dalle vicissitudini che affliggevano il settore della meccanica privata.

¹⁰⁹ G. ROVERATO, *Nuovo Pignone: le sfide della maturità*, Il Mulino, Bologna, 1991, p. 79.

¹¹⁰ FIOM MILANO, *Salari contrattuali e piattaforme rivendicative dei metalmeccanici: 1948- 1979*, Franco Angeli, Milano, 1980, p. 46.

1970, dei consigli generali di FIM-FIOM-UILM. Pertanto, la *leadership* dell'azienda, nel richiedere all'ASAP di aprire il tavolo di confronto, ribadì che “*Nuovo Pignone non avrebbe potuto sopportare ulteriormente lo stato di palpabile tensione che la bloccava, le fermate improvvisate dei reparti, la contestazione dei capi cui – per evitare guai maggiori – si poteva rispondere solo trasferendoli ad altre mansioni: con la conseguente ulteriore delegittimazione del potere di direzione*”¹¹¹. Tale opera di sensibilizzazione da parte aziendale consentì al sistema delle relazioni industriali di accelerare le negoziazioni per un accordo sull'inquadramento unico, anche facendo leva sull’*“alta professionalità media dei dipendenti”*¹¹² ed, in particolare su *“l’alta professionalità operaia”*¹¹³, che comportava il paradosso che gli impiegati in servizio presso Nuovo Pignone *“investivano nel proprio lavoro un grado di intellettualità assai minore di quello degli operai”*¹¹⁴. In questo modo, mediante un accordo sull'inquadramento unico, venivano poste le premesse *“per un condizionamento da parte dei lavoratori dell'organizzazione di lavoro e per un controllo sindacale della forza lavoro al fine che siano rispettati e valorizzati gli aspetti professionali della prestazione lavorativa”*¹¹⁵. Nonostante ciò, le rivendicazioni sindacali sul tema, benché validamente argomentate, avevano un punto debole che rappresenta lo stigma dell'inquadramento unico individuato da autorevole dottrina, che aveva intuito il paradosso secondo cui in un sistema di inquadramento unico vi sarà sempre *“un livello*

¹¹¹ G. ROVERATO, *Nuovo Pignone: le sfide della maturità*, cit., p. 78-79

¹¹² P. GIOVANNINI, P. ZAGNOLI, *Nuovo Pignone*, cit., p. 147.

¹¹³ *Ivi*, p. 173.

¹¹⁴ *IBIDEM*.

¹¹⁵ E. MINALE COSTA, *Osservazioni in tema di inquadramento unico operai-impiegati e professionalità*, cit., p. 385

*massimo oltre il quale l'ex-operaio non può salire ed un limite minimo che l'ex-impiegato non può scendere".*¹¹⁶

Dopo una trattativa serrata, il 1° giugno 1971 viene siglato tra il Nuovo Pignone Spa e Pignone Sud Spa, l'ASAP (Associazione Sindacale per le aziende petrolchimiche e collegate a partecipazione statale) ed i Consigli di fabbrica degli stabilimenti del Nuovo Pignone e Pignone Sud e la FLM, uno dei primi¹¹⁷ accordi sindacali che introducevano nel settore metalmeccanico l'inquadramento unico, con quasi due anni di anticipo rispetto l'adozione, a livello nazionale, per tutto il settore della meccanica, del siffatto sistema di inquadramento, con il CCNL del 4 aprile 1973.

L'introduzione dell'inquadramento unico è ancora oggi considerata dalla dottrina giuslavoristica come l'ultima vera innovazione nel campo del sistema di classificazione del personale, la quale ricorda come *“il ragionamento giuridico è ancora oggi sostanzialmente fermo alla innovazione di matrice contrattuale dell'inquadramento unico – e cioè al passaggio concettuale dal mestiere operaio alla professionalità con cui si sancisce anche normativamente, grazie all'avvento di tecnologie di nuova generazione, il superamento della vecchia distinzione tra lavoro manuale e lavoro non manuale – senza che, tuttavia, questo abbia alimentato una*

¹¹⁶ P. CAUSARANO, *La professionalità contesa: cultura del lavoro e conflitto industriale al Nuovo Pignone di Firenze*, cit., p. 147.

¹¹⁷ Con tutte le particolarità del caso, si ribadisce come il perimetro negoziale del Nuovo Pignone fosse l'ASAP e non altri destinati alla meccanica privata. Appare utile però ricordare che già l'Italsider, con accordo sindacale del 24 dicembre 1970, in cui vi fu l'introduzione dell'inquadramento unico nel gruppo genovese, *“fondato sul criterio della professionalità”* e per *“promuovere e valutare lo sviluppo e l'utilizzazione delle capacità professionali individuali dei lavoratori, nell'ambito di quanto richiesto dalle attività aziendali”*. Così recita l'accordo sindacale del 3 dicembre 1971 siglato da Italsider e le OO.SS., che meglio precisava alcuni meccanismi di tale sistema di classificazione del personale. Tra i primi accordi in tema di inquadramento unico, si annovera quello siglato nel 1972 dalle aziende Finmeccanica genovesi (Ansaldo Metalmeccanico Nucleare, Asgen e CMI), come ricorda A. LETTIERI, *Inquadramento unico e strategia delle qualifiche: una discussione*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 35, 1971, p.113.

*convincente elaborazione attorno al concetto stesso di professionalità considerata in sé e anche nelle sue interrelazioni tanto con l'oggetto del contratto di lavoro e il contenuto della prestazione lavorativa quanto con le strutture sindacali di riferimento e i relativi modelli organizzativi”.*¹¹⁸

Come rinvenuto nel testo contrattuale, le Parti, ben consapevoli dell'innovatività di un simile accordo, giustificano l'introduzione di un sistema di classificazione unico per consentire “*il superamento delle differenze esistenti nella tradizione contrattuale italiana*”, basato “*sull'adozione del patrimonio professionale del singolo lavoratore come somma di conoscenze di capacità e attitudini concretamente utilizzate utilizzabili nell'ambito dell'attività lavorativa affidata, visto nel suo sviluppo reale, come termine di riferimento per la collocazione dell'uomo nella struttura produttiva aziendale*” nonché *sul riconoscimento nell'opportunità che non vengano ostacolate, ma anzi all'interno del processo organizzativo aziendale possano risultare potenziate anche grazie al flusso delle innovazioni tecnologiche, le occasioni di arricchimento del patrimonio professionale medesimo*”¹¹⁹.

Venivano pertanto definiti dei livelli di inquadramento “*unici*” per qualifiche operaie ed impiegatizie, introducendo categorie dalla A (elevata professionalità) alla G (bassa professionalità), secondo il seguente schema:

“A. Appartengono a questo livello i lavoratori in possesso di una elevata preparazione e capacità professionale, tali da consentire l'espletamento delle funzioni direttive con assunzione di poteri decisionali nei limiti di direttive e programmi

¹¹⁸ M. TIRABOSCHI, *I sistemi di classificazione e inquadramento del lavoro oggi: una prospettiva di diritto delle relazioni industriali*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 4, 2024, p. 1097.

¹¹⁹ Accordo sindacale del 1° giugno 1971, p.2

generali, nonché i lavoratori con capacità professionale e preparazione che consentono l'espletamento di funzioni equivalenti.

B. Appartengono a questo livello i lavoratori in possesso di approfondita preparazione teorica comunque acquisita e capacità professionale tali da consentire lo svolgimento di funzioni complesse con alto grado di autonomia in relazione all'organizzazione delle attività loro affidate.

C. Appartengono a questo livello i lavoratori in possesso di elevate conoscenze teorico-pratiche e capacità professionali tali da consentire lo svolgimento di funzioni di guida e controllo di importanti gruppi di lavoratori, anche di elevate qualifiche professionali, nonché di attività di grande complessità e polivalenza nell'ambito di metodi o direttive permanenti, ovvero funzioni di rilevante impegno ed iniziativa nell'ambito di uffici amministrativi e tecnici.

D. Appartengono a questo livello i lavoratori in possesso di approfondite conoscenze teorico-pratiche e capacità professionali tali da consentire lo svolgimento di lavori qualitativamente elevati e/o complessi nell'ambito di metodi o direttive permanenti, ovvero, nell'ambito di uffici, lo svolgimento di attività non d'ordine.

E. Appartengono a questo livello i lavoratori in possesso di conoscenze teorico-pratiche e capacità professionali tali da consentire lavori di precisione e polivalenti, ovvero, nell'ambito di uffici, lo svolgimento di compiti d'ordine di maggiore variabilità e complessità.

F. Appartengono a questo livello i lavoratori in possesso di capacità professionali tali da consentire lo svolgimento di compiti di Norm difficoltà o, nell'ambito di uffici, di compiti d'ordine.

G. Appartengono a questo livello i lavoratori in possesso di capacità acquisibili in breve tempo e tali da consentire lavori semplici o ripetitivi anche in ausilio a lavoratori a livello superiore.”¹²⁰

Il nuovo sistema di inquadramento, quindi, all’esito delle intese raggiunte nell’accordo sindacale del 1° giugno 1971, assumeva la seguente struttura:

TAB. 2 – Inquadramento unico operai-impiegati di Nuovo Pignone

<i>Impiegati + cat. spec.</i>	<i>Inquadramento unico</i>	<i>Operai</i>
1 ^a super-1 ^a	A	
1 ^a super-1 ^a -2 ^a	B	
2 ^a -3 ^a A-Int1-Int2	C	Os pr
2 ^a -3 ^a A-3 ^a B-Int1-Int2	D	Os pr-Os
3 ^a A-Int2	E	Os-Oq
3 ^a B	F	Os-Oq-Oc1-Oc2
	G	Oq-Oc1-Oc2-Mc

Estratto da P. CAUSARANO, *La professionalità contesa: cultura del lavoro e conflitto industriale al Nuovo Pignone di Firenze*, Milano: F. Angeli, Milano, 2000, p. 200

Con l’introduzione di tale sistema, si verificò nei primi anni il paradosso di cui alle intuizioni di Romagnoli¹²¹: le qualifiche impiegatizie restavano “bloccate” al livello di inquadramento A, mentre le qualifiche operaie al livello C, situazione che generò delle importanti criticità, come l’“*ingolfamento dei livelli alti*” e la “*questione delle fasce terminali*”¹²².

Questa problematica, per la categoria impiegatizia era già stata individuata dall’Azienda che, con lettera ASAP alla FIOM-FIM-UILM rinvenuta nell’Archivio di Nuovo Pignone, si rappresenta sin da subito che “*in ordine al sistema di classificazioni di tipo aperto resta convenuto che verrà indentificato dalle parti un parametro*

¹²⁰ Accordo sindacale del 1 giugno 1971

¹²¹ U. ROMAGNOLI, *La scelta dei contenuti rivendicativi*, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano, 1975, p. 759

¹²² P. GIOVANNINI, P. ZAGNOLI, *Nuovo Pignone*, cit., p. 175.

superiore nel quale saranno inseriti lavoratori aventi un grado di professionalità eccedente quello di cui alla declaratoria del livello A” fu risolta inizialmente in modo unilaterale mediante una disposizione aziendale, con l’introduzione di un “correttivo” nel 1973, e poi mediante concertazione con l’accordo siglato il 28 maggio 1974¹²³, la cosiddetta categoria AS che, in effetti, andava in contrasto con la logica dell’inquadramento unico ma, al contempo, fungeva quale “sbocco retributivo”¹²⁴ per gli impiegati con mansioni “para-dirigenziali”. Con riferimento invece alle qualifiche operaie, transitate nei livelli C e D, le rappresentanze sindacali iniziarono a reclamare lo “sfondamento del tetto per il passaggio in B”, fino a quel tempo di difficile raggiungimento.

Appare d’indubbio interesse riportare alcuni dati relativi all’introduzione del nuovo sistema di inquadramento unico a seguito dell’accordo del 1° giugno 1971:

TAB. 3 – Situazione nel novembre 1971 (cinque mesi dopo l’accordo sull’inquadramento unico)⁶⁸

		Dirigenti	A	B	C	D	E	F	G	Totale
Impiegati	Dig (1)	29	231	149	222	187	100	37	—	955
	Fir (2)	2	80	89	93	67	16	8	—	355
Categorie speciali	Dig	—	—	—	6	5	3	—	—	14
	Fir	—	—	17	100	11	1	—	—	129
Operai	Dig	—	—	—	—	17	79	30	7	133
	Fir	—	—	—	131	456	393	223	3	1206
Totale	Dig	29	231	149	228	209	182	67	7	1102
	Fir	2	80	106	324	534	410	231	3	1690

TAB. 4 – Situazione nel novembre 1976⁶⁸

		Dirigenti	AS	A	B	C	D	E	F	G	Totale
Impiegati	Dig (1)	43	40	189	209	251	133	84	55	—	1004
	Fir (2)	5	6	74	112	114	50	27	13	—	401
Categorie speciali	Dig	—	—	—	2	6	6	1	—	—	15
	Fir	—	—	—	16	117	10	—	—	—	143
Operai	Dig	—	—	—	—	7	39	42	7	2	97
	Fir	—	—	—	—	206	453	330	96	34	1119
Totale	Dig	43	40	189	211	264	178	127	62	2	1116
	Fir	5	6	74	128	437	513	357	109	34	1663

(1) Dig = Direzione generale e Uffici; (2) Fir = Stabilimento di Firenze.

Estratto da P. GIOVANNINI-P. ZAGNOLI, *Nuovo Pignone*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 64–65, 1977, p. 174

¹²³ Invero, in tale accordo, le Parti convengono che, “(...) si conviene di istituire un parametro retributivo denominato A SUPER che verrà riconosciuto – nell’ambito della declaratoria del livello A – a tutti i lavoratori che svolgono mansioni di particolare rilevanza sia sotto il profilo tecnico sia per quanto attiene alla responsabilità”

¹²⁴ P. GIOVANNINI, P. ZAGNOLI, *Nuovo Pignone*, cit., p. 175.

Nel valutare in maniera complessivamente positiva l'introduzione dell'inquadramento unico in Nuovo Pignone, alcuni studiosi dell'epoca¹²⁵ rappresentarono però il pericolo *“che i mutamenti tecnologici e organizzativi in corso al Nuovo Pignone (...) provochino nel breve-medio periodo un processo di complessiva reale dequalificazione della manodopera che oggi (l'Autore scrive nel 1977, ndr) non ha praticamente riflessi sul livello medio di inquadramento, che si mantiene alto, ma che domani – se si andasse incontro ad una situazione di debolezza contrattuale – potrebbe dare spazio a manovre di spostamento verso il basso di questo livello”*. Con il senno di poi, tale pericolo mai si concretizzò nell'Azienda fiorentina, che, invece, da tale sistema di classificazione del personale, riuscì a trarre dei grandi benefici, come quello di *“una più facile utilizzazione del personale nelle missioni fuori sede, per i molti impianti che l'Azienda si ritrovò negli anni successivi a realizzare il giro per il mondo”*¹²⁶, il quale rappresentò un vantaggio competitivo di non poco conto di cui Nuovo Pignone ne usufruì a pieno.

Ulteriori interventi volti al superamento della tradizionale dicotomia impiegati-operai furono poi introdotti nella medesima finestra temporale del 1971. Uno di questi, è rappresentato indubbiamente dall'aumento dei periodi di ferie del personale *“ex operaio”*, citando letteralmente il testo contrattuale, *“mediante il dimezzamento delle attuali differenze con gli ex operai con decorrenza 01.01.1971”*. I periodi di ferie degli operai ed impiegati – in Nuovo Pignone – si equipareranno a decorrere dal 1 ottobre 1972. Per l'attuazione della novella contrattuale, le Parti stabilirono che gli ex operai

¹²⁵ Ivi, p. 176.

¹²⁶ G. ROVERATO, *Nuovo Pignone: le sfide della maturità*, cit., p. 82.

avrebbero continuato a fruire, tra il 01 gennaio 1971 ed il 30 settembre 1972, dei due giorni di riposo previsti dall'art. 11 – parte operai del CCNL per i lavoratori dipendenti delle aziende metalmeccaniche a partecipazione statale siglato l'8 gennaio 1970, all'epoca vigente, che prevedeva *“durante il periodo di validità del presente contratto, su richiesta delle rappresentanze sindacali aziendali, il trattamento economico di due festività infrasettimanali – cadenti di domenica od in altro giorno destinato al riposo settimanale – verrà corrisposto a fronte di altrettante giornate di riposo goduto in occasione del periodo di ferie annuali”*.

19. La transizione dal settore pubblico al sistema confindustriale.

Un'altra problematica emersa nella storia delle relazioni industriali di Nuovo Pignone riguarda la gestione del delicato passaggio contrattuale conseguente all'adesione delle aziende ENI, sino a quel momento rappresentate dall'A.S.A.P. (Associazione sindacale fra le aziende petrolchimiche e collegate a partecipazione statale) al sistema Confindustria. La necessità di sostituire il contratto collettivo nazionale applicato nel settore pubblico con quello in vigore per l'industria metalmeccanica privata sollevò, infatti, rilevanti questioni di tutela per i lavoratori già in forza, esposti al rischio di una riduzione delle garanzie economiche e di un peggioramento degli inquadramenti professionali. Di fronte a questa criticità, il sistema di relazioni industriali di Nuovo Pignone seppe costruire un percorso negoziale che, valorizzando il ruolo del confronto e della leale collaborazione tra le parti, portò alla stipula dell'accordo sindacale del 15 giugno 1995. Tale intesa rappresenta un esempio significativo di come il confronto tra azienda e rappresentanze sindacali possa individuare soluzioni condivise per conciliare le esigenze di armonizzazione normativa con la salvaguardia delle posizioni individuali acquisite, nonché il risultato

di una complessa trattativa tra la società e le organizzazioni sindacali rappresentate da FIOM-CGIL, FIM-CISL e UILM-UIL, nonché dalle Rappresentanze Sindacali Unitarie, ed è stato orientato ad assicurare una transizione sostenibile dal contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) metalmeccanico pubblico a quello privato, applicato per l'industria metalmeccanica e per l'installazione di impianti, preservando l'originale sistema unico di inquadramento adottato dall'impresa fiorentina.

Un elemento centrale di tale intesa riguarda il trattamento dei lavoratori già in forza alla data di sottoscrizione, per i quali sono state definite precise misure volte a salvaguardare le condizioni contrattuali precedenti. In particolare, si è prevista l'applicazione dei minimi retributivi del contratto metalmeccanico privato, con l'esplicita tutela *“delle differenze salariali mediante l'introduzione di superminimi individuali non assorbibili”*. Tale meccanismo consentì ai lavoratori coinvolti nel processo di transizione di mantenere invariata la propria posizione economica, evitando peggioramenti salariali derivanti dalla modifica dei livelli contrattuali.

Nell'ambito degli inquadramenti professionali, l'accordo stabilisce dettagliatamente la correlazione tra i livelli previsti dal CCNL pubblico e quelli del contratto privato, introducendo un criterio di "aggancio automatico" che garantisce coerenza e trasparenza nel passaggio da un regime all'altro, seguendo lo schema che si allega:

CCNL pubblico	CCNL privato	Inquadramento Nuovo Pignone INSO
8°	7°	A1 - A2
7°	6°	A
6°	impiegati: 5°super/operai: 5+ ed equiparati	B
5°	5°	C
4°	4°	D
3°	3°	E
2°	2°	F
1°	1°	G

Significativo è anche il riconoscimento di specifiche compensazioni economiche, come l'elemento retributivo di professionalità destinato agli operai transitati dal VI livello pubblico al V livello privato. Per questi lavoratori, inoltre, è stata assicurata la conservazione del trattamento retributivo corrispondente al parametro finale 173 delle tabelle contrattuali, fino al 30 giugno 1998, prevedendo così un'ulteriore forma di tutela nel periodo immediatamente successivo alla transizione.

Ulteriori garanzie hanno riguardato il trattamento dei Quadri, con una compensazione per la differenza di indennità tra i due contratti (pubblico e privato) garantita tramite la corresponsione di superminimi individuali non assorbibili, nonché la gestione degli scatti di anzianità, conservati ad personam per i lavoratori già in forza al momento dell'accordo. Viene altresì prevista una revisione annuale delle modalità di fruizione delle Riduzioni Orario di Lavoro (ROL), da concordarsi con le rappresentanze sindacali aziendali, al fine di verificare l'effettiva fruibilità e adattabilità alle necessità organizzative e produttive aziendali.

Infine, una rilevante *clausola di salvaguardia* è stata inserita per stabilire che le materie non espressamente regolate dall'accordo continueranno a essere disciplinate dagli accordi aziendali preesistenti, con l'impegno delle parti a eventuali ulteriori incontri per affrontare e disciplinare nuove tematiche emergenti dal contesto della confluenza contrattuale. Questo approccio, fortemente improntato alla negoziazione continua, riflette una precisa volontà di stabilizzare le relazioni industriali e di tutelare gli interessi dei lavoratori in un contesto di cambiamento significativo degli assetti organizzativi e istituzionali dell'azienda.

20. L'iniquità del sistema retributivo. Il passaggio dal cottimo al premio collettivo: una svolta paradigmatica.

Unitamente alle rivendicazioni sindacali che esitarono nella concertazione di un sistema aziendale di classificazione del personale unico tra impiegati ed operai, il sistema delle relazioni industriali di Nuovo Pignone fronteggiò un ulteriore (e correlato) problema: l'obsolescenza del sistema retributivo. Complice anche il *contesto esterno* in cui operava l'impresa, che – come noto – riveste un “*ruolo essenziale nel determinare i risultati, le strutture e i processi negoziali, anche a livello aziendale*”¹²⁷, connotato da una particolare “*accentuazione del valore innovativo delle rivendicazioni modificatrici della organizzazione aziendale e, più precisamente, del rapporto qualificativo tra organizzazione e remunerazione*”¹²⁸, non furono poche le rivendicazioni sindacali a livello endoaziendale volte a pretendere il completamento del processo di parificazione operai-impiegati e – quindi – a superare i tradizionali postulati che determinavano le combattute differenziazioni. Da questi auspici ma con non poche difficoltà veniva richiesta l'abolizione del cottimo in Nuovo Pignone ed il conseguenziale superamento del concetto “*risultato della prestazione-corrispettivo*”¹²⁹ tipica della fattispecie.

Mettere in discussione il sistema di incentivazione a cottimo rappresentava una svolta epocale, anche alla luce del fatto che tale strumento rappresentava storicamente per le aziende un vero e proprio strumento di controllo sui livelli di produttività¹³⁰. Le

¹²⁷ G. P. CELLA-T. TREU, *Le nuove relazioni industriali: l'esperienza italiana nella prospettiva europea*, cit., p. 261.

¹²⁸ E. GHERA, *Linee di tendenza della contrattazione sindacale 1968-1971*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 35, 1971.

¹²⁹ Si veda, ex multis, la definizione in F. SANTORO PASSERELLI-A. FRENI, *Cottimo*, in *Novissimo digesto italiano*, Torino: UTET, Torino, 1959, p. 1075 ss.

¹³⁰ G. ROVERATO, *Nuovo Pignone: le sfide della maturità*, cit., p. 79.

istanze sindacali sul tema rappresentarono – per l'intero settore – una richiesta condivisa sindacalmente da più voci nell'ambito del periodo di agitazione sindacale dell'*autunno caldo* e come viene indicato in alcuni studi di sociologia del lavoro¹³¹, “*fece fare un salto di qualità alla tradizionale micro-conflittualità sulla determinazione dei tempi*”¹³². In effetti, vi è un'evidenza a cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta, ben prima della trattativa che ha condotto all'accordo sindacale del 1° giugno 1971, di un intervento da parte del sistema delle relazioni industriali nello sterilizzare gli effetti del cottimo sulla variabilità della retribuzione. Infatti, nella piattaforma negoziale per l'accordo applicativo del CCNL ASAP siglato l'8 gennaio 1970 vi è una precisa istanza da parte sindacale di “*riconoscimento di uno zoccolo garantito del 90%*”¹³³, nel solco del percorso intrapreso anni prima che trovò come punto d'incontro quanto disposto dall'accordo sindacale del 12 aprile 1969 siglato tra Nuovo Pignone e Nuovo Pignone Sud (rappresentato da ASAP) e le OO.SS. di categoria nazionali, in cui venne prevista una specifica “*garanzia di guadagno di cottimo*”. Nello specifico, in virtù di tale accordo, veniva garantito – per Nuovo Pignone - “*ad ogni lavoratore cottimista (...) il 70% della fascia di escursione del rendimento che va dal minimo garantito di gruppo, individuato in 0,94, al rendimento medio di ciascun stabilimento (Firenze e Massa 1,25, Talamona 1,16, Schio 1,15, Porto Recanati 1,14, Vibo Valentia 1,17.)*”¹³⁴. A norma del suddetto accordo, il rendimento di cui sopra veniva accertato sulla base “*dei rendimenti effettivi allo spirare di ciascun semestre*”¹³⁵. Tale sistema prevedeva dunque che ad ogni cottimista

¹³¹ Ivi, p. 71.

¹³² IBIDEM.

¹³³ Ivi, p. 78.

¹³⁴ Accordo sindacale del 12 aprile 1969, p. 12

¹³⁵ IBIDEM.

veniva *“mese per mese eventualmente erogato quanto necessario per raggiungere il guadagno mensile corrispondente al rendimento garantito”*, con un sistema di garanzia nell’ipotesi di abbassamento di rendimento del cottimo di stabilimento, che prevedeva che *“le parti procederanno di comune intesa, su istanza di una delle stesse, alla verifica ed accertamento delle cause”*. Siffatto meccanismo di garanzia, interessava la maggioranza delle maestranze che prestavano la propria opera nell’impresa fiorentina ed escludeva unicamente gli operai corsisti e gli operai di nuova assunzione per il primo anno di servizio. Parimenti, per le maestranze in servizio nei reparti *“a cottimo fisso”* nella Pignone Sud, veniva garantito *“il 70% della fascia di escursione del rendimento che va dallo 0,94 al rendimento medio dello stabilimento¹³⁶”*.

Citando letteralmente l’accordo del 1° giugno 1971, le Parti datesi atto *“che l’efficienza produttiva per le aziende a partecipazione statale costituisce, sul piano istituzionale, una condizione essenziale di verifica dello stesso principio di legittimazione dello specifico impiego del capitale pubblico”* stabilirono *“in tutti gli stabilimenti meccanici del Gruppo Pignone”* l’abolizione del cottimo.

Continuando a citare l’accordo, le Parti affidarono a *“nuovi strumentazioni pratiche di rapporti sul lavoro capaci di dar vita a nuove soluzioni di organizzazioni del lavoro volte ad assicurare nel continuo rinnovamento dei processi organizzativi e nel miglioramento delle condizioni di lavoro il necessario consenso al progetto produttivo grazie alla garanzia che quelle soluzioni stesse rappresentano, e su cui peraltro risultano fondate, nel pieno rispetto delle distinte autonomie, quella imprenditoriale e quella sindacale”*, il perseguimento degli effetti produttivi, per contemperare i

¹³⁶ Ivi, p. 13.

negativi effetti che l'abolizione del cottimo poteva generare alla capacità produttiva di Nuovo Pignone.

A riprova dell'unicità di una manovra simile, vi sono diversi meccanismi di garanzia più o meno incisivi che le Parti stabiliscono di implementare. Si individua un parametro di riferimento, ossia il *“rapporto già conseguito tra efficacia produttiva e monte salari”*, che diventa la cartina tornasole per Direzione aziendale e OO.SS. al fine di sviluppare *“un piano di attenta sperimentality, nel senso di un serio impegno delle parti a confrontare costantemente le conclusioni più o meno parziali con gli obiettivi di ciascuna parte dedotti nel nuovo sistema di rapporti”*, evidenziando l'impegno – per parte aziendale di *“assicurare in ogni momento nei termini migliori il perseguimento degli effetti produttivi assegnati allo specifico investimento di capitale pubblico, per la parte dell'azienda”*, mentre – per parte sindacale e la compagine dei lavoratori - di *“attuare un costante processo di ricomposizione organica della forza di lavoro, funzionale vuoi alla autogestione sindacale della forza lavoro medesima, vuoi a serie e concrete prospettive di sviluppo professionale dei singoli lavoratori e (...) realizzare un sostanziale controllo di tutta l'area retributiva aziendale.”*

Su tali premesse – come si è detto – viene abolito il cottimo ed istituito un premio collettivo *“a livello di stabilimento”*, legato all'andamento di parametri produttivi definiti *“a cura di una commissione paritetica”* il cui valore base del premio veniva stabilito in cifra uguale per tutti i livelli e differenziato per stabilimento e a seconda dello *status*¹³⁷ del lavoratore. Tale valore era, per lo Stabilimento di Firenze e Massa

¹³⁷ Il premio dell'accordo sindacale del 1° giugno 1971 prevedeva infatti una differenziazione tra dipendenti diretti (che prevedeva un importo maggiore) e dipendenti indiretti.

pari a 260.000 Lire per i lavoratori definiti “diretti”¹³⁸ di Nuovo Pignone e di 208.000 Lire per i lavoratori indiretti. Al contrario, per gli altri stabilimenti e per Pignone sud veniva stabilito la corresponsione di un premio pari a 180.000 Lire per i lavoratori diretti ed a 144.000 Lire per i lavoratori indiretti.

21. Le relazioni industriali alla prova della crisi macroeconomica e della Cassa Integrazione: l'esempio dell'accordo integrativo del 2009.

L'analisi delle trasformazioni di Nuovo Pignone e di come le relazioni industriali abbiano facilitato queste transizioni non può prescindere da una valutazione dell'intero sistema quando esposto alle ricorrenti crisi macroeconomiche globali. Si pensi, che sotto la gestione General Electric, l'Azienda affrontò delicati momenti, come quello caratterizzato dalla crisi finanziaria mondiale esitata nella cd. “Grande recessione”, che dimostrarono come il modello partecipativo e la prassi del dialogo costante tra azienda e rappresentanze sindacali potessero rivelarsi un fattore strategico di resilienza. In particolare, di fronte alla necessità di ricorrere a strumenti come la Cassa Integrazione Guadagni, il consolidato apparato di relazioni industriali ha permesso di governare le fasi di contrazione dell'attività produttiva non come un mero atto unilaterale di gestione dell'emergenza, bensì come un percorso negoziato e condiviso. Questo approccio ha consentito di definire criteri, rotazioni e percorsi formativi che hanno non solo attenuato l'impatto sociale sui lavoratori, ma hanno anche preservato il patrimonio di competenze professionali, trasformando un momento di

¹³⁸ Come precisato nella Lettera ASAP alla FIOM-FIM-UILM del 01 giugno 1971, l'ASAP precisava che con il termine “lavoratori diretti” si ritenevano identificati “*quei lavoratori che alla data dell'applicazione svolgeranno lavori che, in base al precedente sistema comportavano la retribuzione “a cottimo” o comunque lavori per i quali il tempo assegnato fosse l'effettivo termine di riferimento ai fini della retribuzioni*”.

crisi in un'opportunità per riorganizzare e preparare l'azienda alle successive fasi di ripresa.

Appare infatti interessante analizzare l'accordo per il rinnovo del contratto integrativo aziendale siglato l'8 gennaio 2009, dopo una trattativa avviata nel luglio 2008, che rappresenta un passaggio di notevole interesse nell'evoluzione delle relazioni industriali dell'impresa. Come si è detto, tale accordo si inserisce in un frangente macroeconomico di profonda incertezza, segnato da un diffuso ricorso alla Cassa Integrazione da parte dell'azienda fiorentina e da una generale contrazione del settore metalmeccanico, che introdurrà elementi di significativa innovazione normativa e partecipativa, riconosciuti da tutti i soggetti coinvolti¹³⁹ ottenendo un vasto consenso tra i lavoratori, con un'approvazione dell'84,4%.

Una delle caratteristiche più rilevanti dell'intesa è la sua vocazione al consolidamento e alla razionalizzazione della contrattazione pregressa: infatti, le parti convengono sulla stesura di un Testo Unico degli Accordi Aziendali, un'operazione di riordino volta a sistematizzare la complessa stratificazione normativa accumulatasi nel tempo. Siffatta scelta assume anche un significato simbolico di indubbio valore: in questo modo, infatti, il formante contrattuale viene istituzionalizzato e parificato ad un "fenomeno di normazione giuridica", anticipando gli auspici di quella dottrina¹⁴⁰ che include la produzione contrattuale nel cd. *rule making process*, ossia quale fenomeno di normazione giuridica. Pertanto, tale scelta non è da considerarsi un mero esercizio di semplificazione, poiché ha consentito la creazione di un *corpus* normativo aziendale organico e di più facile consultazione e applicazione. All'interno di questo quadro, si

¹³⁹ Dalle risultanze emerse nell'Archivio Nuovo Pignone, l'accordo ottenne un vasto consenso tra i lavoratori, registrando un consenso al relativo referendum di approvazione pari all'84,4%.

¹⁴⁰ M. TIRABOSCHI, *Appunti per una ricerca sulla contrattazione collettiva: il contributo del giurista del lavoro*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 3, 2021, p. 8.

colloca l'estensione esplicita delle tutele previste dalla contrattazione integrativa aziendale a categorie di lavoratori tradizionalmente ai margini della contrattazione di secondo livello, come gli apprendisti, i lavoratori a tempo determinato e i lavoratori in somministrazione, segnando un passo importante verso l'uniformità di trattamento e l'inclusione.

Sul piano delle relazioni sindacali, il contratto integrativo del 2009 non si limita a confermare il modello partecipativo esistente, ma lo potenzia attraverso l'istituzionalizzazione di commissioni miste, consolidando un approccio collaborativo alla gestione delle dinamiche aziendali. Di particolare pregio è l'introduzione della figura del "delegato di sito" per la sicurezza, in anticipo rispetto a molte altre realtà industriali toscane. Tale figura, prevista dal Testo Unico sulla Sicurezza (D.Lgs. 81/2008) per contesti ad alta densità lavorativa, viene estesa proattivamente anche a stabilimenti di dimensioni inferiori, con una competenza che si allarga ai dipendenti delle ditte in appalto. Si tratta di una scelta che interpreta in modo estensivo e virtuoso la normativa di legge, mirando a creare un presidio di sicurezza integrato ed efficace che trascende i confini della singola impresa committente.

Notevoli sono anche le innovazioni in materia di welfare e conciliazione vita-lavoro: l'introduzione di una specifica fattispecie di telelavoro parziale per genitori con figli fino a tre anni o per lavoratori con esigenze di cura a familiari gravemente malati, si configura come uno dei primi esperimenti strutturati in Toscana, dimostrando una sensibilità non comune per le esigenze di *caregiving*. A ciò si aggiungono l'ampliamento dei congedi parentali, con permessi retribuiti per la nascita di un figlio o per l'assistenza a familiari, e un potenziamento del diritto allo studio, che include

l'accesso a permessi per il conseguimento di secondi titoli di studio e master universitari, purché attinenti al percorso professionale del lavoratore.

Dal punto di vista della struttura retributiva e dell'inquadramento, l'accordo interviene con misure di forte impatto. Il superamento della categoria degli "equiparati", che consente ai lavoratori operai di accedere a un livello professionale superiore (livello A), e l'estensione del livello retributivo B anche agli impiegati, rappresentano un significativo passo verso una maggiore osmosi tra le tradizionali culture operaia e impiegatizia. Anche la riorganizzazione della retribuzione, con il conglobamento di diverse voci salariali fisse nei minimi contrattuali, persegue un obiettivo di trasparenza e semplificazione della busta paga. Il nuovo premio di risultato, indicizzato a parametri oggettivi come i ricavi, il margine operativo e il flusso di cassa, con un meccanismo di ultrattività che ne garantisce l'applicazione fino a un futuro rinnovo, introduce elementi di maggiore stabilità e prevedibilità.

In conclusione, l'accordo del 2009 si qualifica come un'intesa matura e complessa, sintesi avvenuta in un periodo di crisi, in cui Parti sociali ed Azienda hanno saputo non solo difendere le condizioni esistenti, ma anche costruire un impianto normativo innovativo, capace di razionalizzare il passato e, al contempo, di introdurre tutele e istituti all'avanguardia, rafforzando un modello di relazioni industriali fondato sulla partecipazione e sulla contrattazione come leva di sviluppo e coesione sociale.

22. La prevenzione dei rischi lavorativi e la tutela della salute e della sicurezza come obiettivo per le relazioni industriali di Nuovo Pignone.

L'innovatività del sistema delle relazioni industriali di Nuovo Pignone è altresì rinvenibile nell'approccio, senza dubbio moderno ed avanguardistico, rispetto alla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Di questa tendenza vi è già evidenza nel maggio

del 1970 – nella medesima finestra temporale in cui veniva promulgata la L. 300/1970, la rappresentanza sindacale aziendale spingeva affinché si procedesse all’*“identificazione di processi produttivi interni all’azienda, a rischio per la salute degli operai (in primis, la fonderia), priorità che corrisponde all’identificazione del gruppo omogeneo come soggetto principale di azione sociale e di legittimazione sindacale dell’impresa”*¹⁴¹, nonché all’istituzione di una commissione per l’ambiente di lavoro composta da lavoratori e da medici *“non solo aziendali”*¹⁴². Per inciso, appare significativo rimarcare che le istanze sindacali di istituire una commissione interna specifica, ricalca la storia (passata e recente) del sistema di relazioni industriali del Nuovo Pignone, e di questa esigenza di democrazia industriale che è emersa ed emergerà più volte nell’ambito di questa ricerca.

Insieme a tali proposte, il sindacato richiedeva l’introduzione, nel perimetro aziendale di un sistema di controllo e registrazione dei dati ambientali e della nocività, da identificarsi in un documento, il “libretto sanitario e di rischio” e di un registro aziendale di biostatistica volto a monitorare gli eventi di “malattie, sintomi, disturbi o infortuni”. Un atto dovuto, secondo la compagine sindacale, per la salvaguardia della salute e sicurezza sul posto di lavoro, compito non delegabile a soggetto diverso rispetto all’organizzazione sindacale ed ai gruppi omogenei dei lavoratori interessati, che inevitabilmente metteva in dubbio finanche la figura del medico aziendale, di designazione datoriale.

¹⁴¹ P. CAUSARANO, *Lavorare fa male alla salute. Organizzazione del lavoro e salute nella contrattazione aziendale al Nuovo Pignone di Firenze*, in *Rassegna di medicina dei lavoratori*, fasc. 10, 38–39, 1995, p. 103.

¹⁴² *IBIDEM.*

Le suddette istanze sindacali trovarono riscontro nel 1972, dove l'ASAP, per conto di Nuovo Pignone, prende posizione sui temi di salute e sicurezza nel perimetro dell'impresa fiorentina, ribadendo la propria volontà di individuare le situazioni di vera urgenza che creassero una nocività sul luogo di lavoro, ricorrendo *“a tutti i mezzi e gli strumenti scientifici e tecnici a disposizione”*, distinguendole però da quelle che provocassero comunque *“disagio, fatica ed aggravio delle condizioni di lavoro in azienda”*¹⁴³. La posizione aziendale, espressa dall'ASAP, dunque, riteneva la nocività come un dato oggettivamente rilevabile, che doveva essere affrontato senza un'opera di negoziazione congiunta con la controparte sindacale, a differenza di altri fattori come la fatica o lo stress, che dovevano essere affrontati da organi paritetici e che rientrassero *“nel normale quadro conflittuale da gestire sul piano della cosiddetta autonomia contrattuale”*.

Con riferimento invece alla centralità del medico aziendale nei processi di neutralizzazione delle nocività nell'ambiente di lavoro, appare interessante riportare le dichiarazioni dell'ASAP del 9 marzo 1972, in una nota destinata alla controparte sindacale:

“Non è certamente intendimento dell'Asap e delle aziende sue associate contestare vuoi l'interesse diretto dei lavoratori alla tutela della propria integrità psico-fisica nell'ambiente di lavoro vuoi il conseguente loro diritto di esprimere iniziative concludenti in proposito sul piano dell'autonomia sindacale. Il riconoscimento di cui sopra però non cancella in ogni caso l'obbligo (non soltanto morale, ma anche giuridico e piuttosto grave sul piano del diritto) dell'azienda di darsi carico dei rischi che la sua iniziativa può porre in essere per i terzi e per i lavoratori coinvolti e quindi

¹⁴³ Ivi, p. 105.

non esonera l'azienda medesima dall'impegno specifico a curare che ambienti e situazioni vengano costantemente depurati degli eventuali fattori di rischio. Si tratta evidentemente di due distinte iniziative che affondano le loro radici su motivazioni diverse dal cui incontro positivo può trovare soluzione conclusiva l'oggettivo problema della piena tutela della salute dei lavoratori”.

In questo panorama si posiziona la sottoscrizione dell'accordo sindacale del 30 marzo 1972, in cui viene affermato il diritto dei lavoratori di Nuovo Pignone a salvaguardare “autonomamente” la propria salute, indipendentemente dalle iniziative intraprese dalla direzione aziendale. In seno al Consiglio di fabbrica viene istituzionalizzata la commissione ambiente, a cui veniva demandata la custodia e gestione del registro dei dati ambientali, del registro dei dati bio-statistici e del libretto personale di rischio, considerati tutti strumenti fondamentali per contribuire in modo efficace alla prevenzione e alla salvaguardia della salute dei lavoratori.

Oltre a tali incombenze, alla commissione veniva attribuiti i seguenti compiti: “1) controllare l'applicazione delle norme di legge e contrattuali in materia; 2) elaborare proposte in merito; 3) promuovere, partecipare, controllare ricerche sui vari aspetti che abbiano rilevanza sulla salute e integrità dei lavoratori; 4) controllare l'applicazione delle misure adottate dall'azienda su richiesta dei lavoratori; 5) presentare proposte ai fini dell'informazione e della sensibilizzazione dei lavoratori in materia di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali o comunque legate all'ambiente di lavoro”. Inoltre, viene concordato un programma di “indagini ambientali e sanitarie periodiche” da affidarsi ad “enti o istituti specializzati di diritto pubblico scelti di comune accordo tra le parti”, che saranno poi individuate, con separato accordo, nel Servizio provinciale di medicina del lavoro e nell'Istituto di

medicina del lavoro dell'Università Cattolica di Roma, il cui contributo ridusse sensibilmente “*i rischi di silicosi, i rischi da stress termico e da strumenti vibranti, da rumore e da inquinanti chimici*”¹⁴⁴.

Il coinvolgimento di enti terzi risultò estremamente efficace anche per l'introduzione di innovazioni nell'organizzazione del lavoro e nei metodi di produzione, profondamente modificati dalla repentina trasformazione tecnologica vissuta da Nuovo Pignone e dall'avvento dell'automazione nel perimetro aziendale, come la previsione di dispositivi di protezione – anche collettivi – come sistemi di aspirazione di vapori e/o fumi derivati dall'utilizzo di sostanze chimiche e dispositivi di riduzione del rumore o come l'istituzione del libretto sanitario per ogni dipendente in forza all'impresa fiorentina, di competenza del medico di fabbrica, che elevò la posizione di Nuovo Pignone e dell'avanzato sistema di relazione industriali a leader sulle questioni di salute e sicurezza sia a livello territoriale (condividendo tale ruolo insieme all'Azienda Solvay di Rosignano che, allo stesso modo, aveva condiviso con le parti sindacali un percorso condiviso volto all'efficientamento delle misure di salute e sicurezza nell'ambito del proprio perimetro produttivo), che a livello nazionale.

23. (Segue) L'emergenza pandemica da COVID-19.

Un altro esempio emblematico di come le relazioni industriali hanno efficacemente affrontato le crisi e le trasformazioni nel perimetro di Nuovo Pignone è indubbiamente rappresentato dall'accordo sindacale del 18 marzo 2020 siglato durante l'emergenza sanitaria da Covid-19. In un contesto di estrema incertezza, le parti sociali hanno mostrato una significativa capacità di dialogo e cooperazione,

¹⁴⁴ P. CAUSARANO, *La professionalità contesa: cultura del lavoro e conflitto industriale al Nuovo Pignone di Firenze*, cit., p. 186.

riuscendo a definire misure tempestive ed efficaci per fronteggiare le criticità derivanti dalla pandemia.

La strategia e la sintesi adottata dal sistema delle relazioni industriali di Nuovo Pignone si è contraddistinta per la concretezza e il pragmatismo, basandosi su un modello di relazioni industriali fortemente partecipativo, in linea con le peculiarità tipiche delle relazioni industriali di Nuovo Pignone. Tale modello ha permesso una gestione condivisa delle misure di sicurezza sanitaria, definendo regole chiare e operative per tutte le fasi del processo lavorativo. Per fronteggiare l'emergenza sanitaria, le parti concordarono specifiche procedure per l'accesso, il transito e l'uscita di fornitori esterni e trasportatori, prevedendo "*specifiche comunicazioni alle società fornitrici*" e imponendo che il trasportatore sia ammesso solo in caso di esito positivo del "*self assessment*" preventivo.

Particolare attenzione è stata posta sulla comunicazione interna, con l'adozione di una pluralità di strumenti informativi come "*cartellonistica, messaggi di posta elettronica, apposite sessioni informative*" per sensibilizzare i lavoratori e garantire un'applicazione uniforme delle direttive emanate dalle Autorità sanitarie, nonché l'adozione di basilari accorgimenti come, ad esempio, la disattivazione dei ventilatori asciugamani in favore de "*l'utilizzo di salviette monouso di carta*", e promossa una campagna sul lavaggio frequente delle mani come misura di prevenzione fondamentale per contenere gli effetti dell'emergenza pandemica.

In un'ottica partecipativa e di condivisione degli obiettivi aziendali, le Parti istituirono un apposito comitato aziendale per l'applicazione e la verifica delle misure sanitarie, formato congiuntamente da rappresentanti sindacali e aziendali, organismo che svolse un ruolo chiave nel monitoraggio costante dell'efficacia delle disposizioni

adottate, favorendo una rapida comunicazione tra le parti volta alla risoluzione di problematiche emergenti che potevano pregiudicare la salubrità e la sicurezza dell'ambiente di lavoro. Salute e sicurezza che, dal tenore dell'accordo, appaiono essere obiettivi preminenti rispetto a quelli strettamente produttivi. A tale conclusione si giunge leggendo una specifica previsione dell'accordo: *“Le parti concordano che qualora le consuete modalità di esecuzione del lavoro non consentano il rispetto della distanza di almeno un metro (distanza di sicurezza) viene applicata la policy HSE denominata “Stop Work”: il lavoratore interrompe lo svolgimento delle attività al fine di consentire una valutazione circa la possibilità di svolgere la mansione con modalità alternative che consentano il rispetto della distanza di sicurezza. Qualora non siano ravvisabili modalità alternative, il lavoratore verrà dotato di appositi dispositivi di protezione individuale (DPI).”*

La procedura di sicurezza denominata *“Stop Work”*, prevista dalla controllante Baker Hughes in tutti i Paesi dove opera, prevede la possibilità per qualsiasi individuo (ivi inclusi gli operatori addetti alla produzione) di interrompere l'attività lavorativa propria e di tutto il settore ove si opera, in attesa che le prescrizioni di sicurezza vengano ripristinate e possa essere eseguita la prestazione di lavoro conformemente con le procedure aziendali di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e con le disposizioni di legge. La possibilità di attivare tale procedura, come si è detto, non è riservata a soggetti apicali ed è frutto della discrezionalità del singolo individuo che può decidere, quando individua delle violazioni delle procedure di sicurezza, di sospendere legittimamente l'attività lavorativa di tutti i soggetti presenti sul posto. Includere, tra le fattispecie ammesse per l'attivazione della procedura, il mancato rispetto della distanza di sicurezza di un metro tra il personale operante, risulta essere

un chiaro indice dell'alta sensibilità al tema della salute di tutto il sistema delle relazioni industriali di Nuovo Pignone.

Inoltre, l'accordo affronta in maniera sistematica e puntuale questioni come l'adozione di procedure rigorose per l'igienizzazione dei locali aziendali, inclusi "*uffici, reparti produttivi, infermeria, spogliatoi e sale ristoro*". Per ridurre la presenza di personale e visitatori in azienda, si è fatto ampio ricorso al *lavoro agile* per tutte le mansioni compatibili, fattispecie già sperimentata con progetti pilota individuali adottati sin dal 2017 e diventata poi elemento strutturale e caratteristico dell'impresa fiorentina. e sono stati introdotti "*turni aggiuntivi per il personale di produzione*". Infine, sono state limitate le trasferte e sospesi "*corsi di formazione, work-out ed eventi interni*", organizzabili eventualmente in remoto.

L'analisi di tale accordo testimonia come, attraverso un dialogo costruttivo e un'efficace cooperazione tra azienda e sindacati, le relazioni industriali possano svolgere un ruolo determinante nella gestione delle crisi, tutelando la salute dei lavoratori e garantendo la continuità delle attività produttive anche in circostanze eccezionali come quella del Covid-19.

24. Tra attrattività, conciliazione vita-lavoro e nuove tecnologie: lo smart working in Nuovo Pignone

Il cd. *lavoro agile*, noto anche come smart working, rappresenta oggi una modalità operativa sempre più diffusa nelle aziende, finalizzata alla conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, oltre che al miglioramento generale del benessere organizzativo e della produttività aziendale. Tale fattispecie, introdotta nell'ordinamento italiano nell'ambito dell'ampio pacchetto di riforme noto come Jobs Act, con gli art. 18-24 della legge del 22 maggio 2017 nr. 81, che includeva numerosi

decreti che hanno dato attuazione alla legge delega del 10 dicembre 2014, nr.183 fu inizialmente pensato per “*incrementare la competitività ed agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*”, rappresenta oggi un elemento essenziale a cui i lavoratori – anche del settore metalmeccanico - prestano maggiormente attenzione, essendo individuata come strumento per il perseguimento del benessere e della propria vita extra-lavorativa¹⁴⁵. L’intervento del Legislatore per regolare tale fattispecie fu alquanto ritardatario, atteso che alcune imprese sul territorio nazionale già avevano iniziato ad implementare nei loro modelli di organizzazione di lavoro tale modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, anche al fine di sperimentarne le effettive utilità e la resa produttiva¹⁴⁶. Tra le aziende pilota che hanno esplorato la fattibilità dell’introduzione di tale modalità di esecuzione della prestazione lavorativa nei propri modelli di organizzazione del lavoro annoveriamo Nuovo Pignone che – come si è già ricordato – sin dal settembre del 2017 ha promosso al proprio interno dei progetti pilota, di natura sperimentale, volti alla valutazione dello strumento ed alla verifica dell’opportunità di implementazione dello stesso. Tale fattispecie, a livello aziendale, venne poi regolata dal sistema delle relazioni industriali con gli accordi del settembre 2017, giugno 2020 e marzo 2022.

Nell’ambito di tali accordi, vengono sanciti principi chiari e ben definiti, concertati dalle Parti, le quali, “*considerate le esigenze legate alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, al benessere dei lavoratori, all’incremento della produttività*

¹⁴⁵ Come segnalato anche da R. ZUCARO, *Il lavoro agile nel comparto metalmeccanico. Un percorso in fieri*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Giappichelli, 2021, p. 183.

¹⁴⁶ Riguardo questo tema, si segnala l’interessante contributo di M. L. PICUNIO, *La questione relativa agli accordi sullo «smart working» sottoscritti prima dello Statuto sul lavoro agile*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer, Padova, 2018, p. 515-530.

e al miglioramento dell'efficienza dei modelli organizzativi, così come enunciato anche dal CCNL di settore vigente, ritengono che lo Smart Working, quale modalità flessibile di esecuzione della prestazione di lavoro, costituisca uno strumento utile per consentire una maggiore adattabilità alle suddette esigenze dei lavoratori nelle aziende.”

Nuovo Pignone implementa il cd. *smart working* attraverso una valutazione preliminare delle mansioni dei dipendenti e del personale in somministrazione, considerando compatibile con il lavoro agile esclusivamente quei ruoli che, per natura e modalità esecutive, risultano idonei. Importante sottolineare la volontarietà dell'adesione al progetto, che avviene attraverso la sottoscrizione di un accordo individuale specifico, differenziato per *personale timbrante e non timbrante*. Come chiarito esplicitamente dall'accordo, il lavoro agile non implica alcun cambiamento nelle condizioni contrattuali o nel ruolo del dipendente. Si legge infatti: *«Le parti chiariscono che, ad ogni effetto connesso alla normativa legale e contrattuale, lo Smart Working non costituisce una nuova formula di rapporto di lavoro, ma una diversa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.»*

Uno dei punti centrali del lavoro agile in Nuovo Pignone è la garanzia di un efficace bilanciamento tra vita privata e lavorativa. I dipendenti in *smart working* sono liberi di gestire i propri orari lavorativi, sempre nel rispetto degli obiettivi aziendali e del necessario recupero psicofisico. È chiaramente precisato che: *«Durante il regime di Smart Working i dipendenti gestiscono il proprio tempo di lavoro e di disconnessione nel rispetto degli obiettivi aziendali e del principio del necessario riposo psico fisico, nonché garantendo gli stessi livelli di rendimento nel rispetto del summenzionato principio di bilanciamento vita privata/lavoro.»*

Un elemento di grande innovazione è rappresentato sicuramente dalla gestione delle ferie. In primis, vengono istituiti vincoli precisi al momento dell'ingresso nel regime di smart working. Infatti, al fine di aderire al progetto, i dipendenti devono avere un saldo ferie non goduto non superiore a cinque giorni. Tale previsione viene pensata in quanto, dalla data dell'adesione al progetto, il dipendente avrà diritto *“a fruire di un numero illimitato di ferie, quale condizione di miglior favore rispetto ai requisiti dell'ordinaria maturazione previsti dalla normativa vigente”*, senza la possibilità di *“accantonarle né fruire delle stesse in un momento successivo all'anno di adesione al progetto, a meno di cause non dipendenti dall'azienda o dal lavoratore o esigenze tecniche, organizzative o produttive”*. Siffatta previsione, rappresenta un *unicum* nel panorama italiano ma, di certo, non conferisce un potere potestativo in capo al lavoratore di usufruire indiscriminatamente di periodi di ferie retribuiti esimendosi dal prestare la propria opera per il datore di lavoro. Difatti, benché illimitate, i periodi di ferie retribuiti dovranno fruirsi *“previa approvazione del proprio manager”*, e comunque in condizioni compatibili con le esigenze produttive ed aziendali.

Altra peculiarità è rappresentata dalla previsione di un sistema incentivante rivolto ai soggetti interessati per promuovere l'adesione al progetto smart working, prevedendo, per i lavoratori interessati (distinguendo chiaramente i trattamenti previsti per personale timbrante e non timbrante), specifiche facilitazioni economiche sotto forma di *flexible benefits*, erogazione che rappresenta una condizione migliorativa rispetto alle normali condizioni contrattuali. Nello specifico, per il personale timbrante, *“in occasione della prima adesione del Dipendente al progetto, al medesimo sarà corrisposta una somma una tantum nella misura di euro 1200,00*

(milleduecento/00) che verrà messa a disposizione sotto forma di flexible benefit in tre tranches”. Quanto al personale non timbrante, viene previsto ““in occasione della prima adesione del Dipendente al progetto, al medesimo sarà corrisposta una somma una tantum nella misura di euro 400,00 (quattrocento/00) che verrà messa a disposizione sotto forma di flexible benefit in tre tranches”

Vengono poi disciplinati ulteriori aspetti, quali la tutela della maternità per le lavoratrici aderenti al progetto *smart working*, per le quali, nel caso specifico, viene chiaramente stabilito che durante il periodo di astensione obbligatoria per maternità il regime di *smart working* venga interrotto automaticamente, al fine di tutelare al meglio la salute della lavoratrice, prevedendo modalità semplificate di rientro nella modalità agile subito dopo il periodo di astensione obbligatoria ed i temi di salute e sicurezza, per cui l’ingresso dei lavoratori nel progetto di *smart working* viene affiancato a specifiche attività formative e informative, mirate a garantire una chiara consapevolezza dei rischi e delle misure preventive che i lavoratori devono adottare durante la prestazione lavorativa in remoto.

Le misure anzidette in tema di organizzazione del cd. *smart working* previste dal sistema delle relazioni industriali di Nuovo Pignone rappresentano un caso esemplare di implementazione strutturale e consapevole dello *smart working*, in grado di combinare efficacemente esigenze aziendali, benessere dei lavoratori e produttività organizzativa, con diretto riflesso sull’attrattività dell’impresa nei confronti dei potenziali candidati a ricoprire posizioni professionali all’interno dell’azienda, caratteristica di non poca importanza se consideriamo la penuria di personale specializzato in materie STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) e la difficoltà delle aziende nell’individuare specifici profili di alta specializzazione.

25. Il valore della dimensione collettiva nei contesti di esternalizzazione: il protocollo appalti dello stabilimento di Avenza.

Altro nodo cruciale che il sistema di relazioni industriali di Nuovo Pignone ha dovuto affrontare in materia di salute e sicurezza sul lavoro è rappresentato sicuramente dalla frammentazione delle responsabilità nella catena degli appalti, anche alla luce degli avvenimenti avvenuti in Toscana nel corso del triennio di ricerca. Nell'affrontare tale problematica, è necessario il riferimento all'incidente mortale sul lavoro avvenuto a Firenze il 16 febbraio 2024, che colpì cinque operai di una ditta subappaltatrice addetti ad un cantiere edile e che ha determinato un inasprimento normativo¹⁴⁷ volto a contrastare un problema di fondo di notevole rilevanza: in un contesto lavorativo complesso, dove operano simultaneamente committenti, appaltatori principali e una miriade di subappaltatori, la sicurezza rischiava di diventare un "gioco dell'oca" delle responsabilità, dove gli obblighi si perdevano tra i passaggi di consegne, con grave pregiudizio per l'incolumità dei lavoratori. Il Protocollo di Avenza nasce proprio come una risposta del sistema di relazioni industriali di Nuovo Pignone a questo vuoto, con l'obiettivo di creare un sistema organico di regole che impone a tutti gli attori della filiera di cooperare, condividere informazioni e intervenire attivamente, trasformando un obbligo legale spesso disatteso in una prassi operativa concreta e vincolante. Peraltro, lo stabilimento di Avenza costituisce un contesto altamente critico per la complessità del suo perimetro produttivo, caratterizzato da una peculiare conformazione logistica – in larga parte a

¹⁴⁷ L'art. 29 del d.lgs. 19/2024 introduce nell'ordinamento vigente delle tutele rafforzate in favore dei lavoratori delle società appaltatrici, introducendo altresì anche delle responsabilità penali per utilizzatore-committente e ditta appaltatrice in caso di talune inadempienze. Per approfondire il tema, si veda anche P. PASCUCCI, *Dalla tragedia di Firenze alla patente in edilizia. Prime osservazioni sulla ratio dell'art. 29, comma 19, del d.l. n. 19/2024 dopo la conversione in legge (l. n. 56/2024)*, in *LavoroDirittiEuropa*, 2, 2024.

cielo aperto – e da un rapporto numericamente squilibrato a favore del personale delle ditte appaltatrici rispetto ai dipendenti diretti. Tali elementi strutturali, unitamente agli eventi occorsi il 16 febbraio 2024 che hanno avuto una notevole risonanza nel contesto sindacale e mediatico, anche in virtù della vicinanza geografica tra lo stabilimento e il luogo dei tragici accadimenti, hanno catalizzato l’attenzione del sistema delle relazioni industriali sulle prassi di gestione degli appalti e dei processi di esternalizzazione in Nuovo Pignone, con l’obiettivo di irrobustire gli impegni preesistenti per il conseguimento dei più elevati standard di sicurezza lungo l’intera catena di fornitura.

In seguito a un intenso ciclo di trattative, avviate sin dall’aprile 2024 nell’ambito di incontri a cadenza periodica sul monitoraggio delle esternalizzazioni nel perimetro di Avenza, le Parti siglarono il 21 ottobre 2024 un protocollo d’intesa sperimentale per la regolamentazione degli appalti presso il sito. I firmatari includono, oltre all’azienda stessa, Confindustria Toscana Centro e Costa, la Rappresentanza Sindacale Unitaria (RSU) dello stabilimento, le federazioni sindacali nazionali e territoriali di FIOM, FIM e UILM, nonché le strutture territoriali confederali di CGIL, CISL e UIL. Il protocollo si distingue per una architettura che combina sinergicamente misure di vigilanza, informazione, consultazione e composizione delle controversie, configurando un circuito volto a superare le criticità endemiche del lavoro in appalto. Esso introduce, pertanto, misure innovative che possono offrire un modello per la progettazione di strumenti partecipativi finalizzati alla prevenzione dei rischi per la salute e sicurezza sul lavoro. In *primis*, il protocollo promuove l’organizzazione di eventi formativi in materia di Health, Safety and Environment (HSE), aperti alla partecipazione attiva del personale delle imprese appaltatrici, agevolando parallelamente il confronto tra le RSU e i Rappresentanti dei Lavoratori per la

Sicurezza (RLS) eventualmente eletti presso le società fornitrici e le rappresentanze sindacali aziendali, mettendo a disposizione spazi fisici idonei allo svolgimento di tali incontri.

Ulteriore profilo di rilievo è costituito dall'impegno a prorogare i progetti sperimentali in ambito HSE a beneficio di tutto il personale interno ed in appalto e, soprattutto, dall'attivazione di iniziative di controllo aggiuntivo (c.d. audit interni) da effettuarsi a cura di un professionista terzo appositamente designato dall'Azienda. Tali audit interni, focalizzati su aspetti cruciali quali l'identità dei lavoratori, la correttezza dei calcoli contributivi e retributivi, e il rispetto della disciplina del contratto collettivo nazionale applicato dall'appaltatore, segnano un superamento della mera adesione formale agli obblighi di vigilanza di cui all'art. 29 del d.lgs. n. 276/2003 e al d.lgs. n. 81/2008. L'intervento si indirizza direttamente verso le principali vulnerabilità delle catene di appalto, contrastando il rischio di irregolarità contrattuali, fenomeni di interposizione illecita e caporalato, con l'obiettivo ultimo di prevenire il *dumping sociale* e garantire la parità di trattamento rispetto gli operatori interni, senza la compromissione degli *standard* di sicurezza imprescindibili secondo le *policies* aziendali. A tale attività di vigilanza fa da contrappeso un sistema di informazione e monitoraggio partecipato, delineato dal protocollo stesso: vengono previsti negozialmente incontri semestrali, in cui vengono discussi dati aggiornati sullo stabilimento (quali il numero di addetti, le scadenze contrattuali ed i CCNL applicati), unitamente alla facoltà per le organizzazioni sindacali di richiedere ulteriori informazioni su specifici contratti d'appalto. Questo meccanismo trasforma le rappresentanze sindacali da soggetti meramente destinatari di comunicazioni ex-post

in attori coinvolti in un sistema di prevenzione dei rischi co-gestito, almeno dal punto di vista operativo.

La disposizione di maggiore innovatività è, tuttavia, l'istituzione di una procedura di risoluzione delle controversie a più livelli. Partendo da un tentativo di soluzione diretta tra le organizzazioni sindacali e la società appaltatrice, la procedura prevede un successivo intervento facilitatore dell'azienda committente. Elemento cardine è l'impegno, assunto da tutti i soggetti coinvolti, a non compromettere l'attività produttiva durante il percorso risolutivo. Da qui emerge l'essenza innovativa della previsione, che istituzionalizza¹⁴⁸ una tecnica di "raffreddamento" del conflitto, seppur in una fonte di diritto negoziale, creando un incentivo per le parti a ricercare una soluzione compositiva e scongiurando, per un periodo determinato, il ricorso ad azioni unilaterali che potrebbero irrigidire la controversia. Una clausola esplicita sancisce che le parti, attraverso questo meccanismo, riconoscono il comune obiettivo di «tutelare le posizioni eterogenee senza compromettere la "catena del valore", riconoscendo l'interdipendenza tra tutela del prestatore e continuità produttiva».

Completano il quadro disposizioni dedicate alle fasi di transizione: viene previsto l'impegno a fornire un preavviso di 40 giorni in caso di cambio appalto, corredato da tutte le informazioni utili, consentendo così alle organizzazioni sindacali di esercitare un controllo preventivo e di preparare le eventuali azioni di tutela, con l'effetto di attenuare gli eventuali impatti critici relativi ai passaggi di consegne. Infine,

¹⁴⁸ La disposizione può considerarsi innovativa sulla base degli studi di G. PINO, *Il lavoro autonomo e subordinato nelle attuali tendenze del conflitto collettivo*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 6, 2022, p. 1200, che ha indicato come questo tipo di previsioni che prevedono un periodo di pausa forzata (cd. *cooling-off period*), di origine anglosassone, non hanno mai conseguito una significativa diffusione nel contesto delle relazioni industriali italiane, individuando quale causa principale della mancata diffusione è la percezione sindacale di tali strumenti come una condizione ostativa all'esercizio del diritto di sciopero.

viene previsto un criterio di preferenza nell'assegnazione delle opere ed i servizi in regime di appalto per quelle imprese che applicano la contrattazione di stipulati dalle associazioni sindacali più rappresentative va oltre la mera condanna del dumping salariale, mirando a contenere l'applicazione indiscriminata di contratti collettivi di minore rappresentatività che non rispettano gli standard economico-normativi dei contratti "leader" di settore. In tal modo, l'azienda, insieme alle altre parti, intende orientare strategicamente il mercato della subfornitura verso operatori caratterizzati da maggiore stabilità e correttezza relazionale, premiando la qualità contrattuale e innalzando gli standard complessivi della filiera.

In sintesi, le disposizioni del protocollo di Avenza delineano un modello di governance per i contesti complessi di esternalizzazione che, nel rispetto dei distinti ruoli di committente e appaltatore, valorizza la corresponsabilità di tutti i soggetti coinvolti nella catena del valore e il ruolo delle parti sociali sui temi di salute e sicurezza. L'effettività delle tutele non è affidata al solo presidio giurisdizionale successivo, ma è costruita attraverso un sistema integrato di prevenzione, trasparenza e composizione negoziale delle controversie. Questo protocollo si offre, pertanto, come un significativo punto di riferimento per la contrattazione aziendale, dimostrando la possibilità di coniugare flessibilità produttiva con sicurezza giuridica e sociale per i lavoratori, in piena sintonia con le più recenti evoluzioni del quadro normativo.

26. Verso un nuovo modello di partecipazione sindacale: la concertazione degli obiettivi strategici.

L'analisi e la ricerca del formante contrattuale in Nuovo Pignone presenta evidenze di un'ulteriore problematica, emersa nel corso degli anni Settanta, ossia la

grande distanza tra la direzione aziendale e la forza lavoro, frutto anche di modelli di organizzazione vetusti e altamente frammentati, che non favoriva un'efficace condivisione degli obiettivi strategici tra il management ed il personale che rappresentava, sin dagli anni settanta, una tematica chiave per il personale del Nuovo Pignone.

Infatti, citando Causarano, in Nuovo Pignone – già dagli anni Settanta - si mischiano e sovrappongono “*democrazia operaia, ideologia del lavoro e produttivismo*¹⁴⁹”, che – secondo il sociologo fiorentino – hanno fatto in modo che, in questo contesto, la tradizione si sia sviluppata attorno a due indirizzi fondamentali, che sono emersi e si sono affermati nel corso del trentennio compreso tra la Prima Guerra Mondiale e la Ricostruzione, nonostante la parentesi del regime fascista. In *primis*, vi sono evidenze circa l'aspirazione a forme autonome di rappresentanza per i lavoratori (operai, impiegati e tecnici) all'interno dell'azienda, con la costituzione di commissioni interne le cui funzioni venivano definite contrattualmente. Questo “bisogno” ricorrente, può affermarsi con ragionevole tranquillità – all'esito della presente ricerca dottorale - è rinvenibile in tutto il materiale contrattuale esaminato (sino all'ultimo contratto integrativo aziendale siglato in data 1° luglio 2022 con la controparte FIM-FIOM-UILM). In *secundis*, la ricerca di modalità concrete di partecipazione alla determinazione delle scelte produttive aziendali, che hanno assunto forme differenti (conflittuali o collaborative) a seconda delle fasi storiche, ma sempre fortemente connotate da una cultura del lavoro orientata alla produzione industriale.

¹⁴⁹ P. CAUSARANO, *La professionalità contesa: cultura del lavoro e conflitto industriale al Nuovo Pignone di Firenze*, cit., p. 115.

Questi fattori, uniti alla tendenza della classe operaia del Nuovo Pignone a rivendicare con forza il proprio ruolo centrale nel sistema produttivo, e alla sua aspirazione a un riconoscimento sociale che permetta la definizione condivisa degli obiettivi con l'azienda e la piena informazione su riorganizzazioni e posizionamenti mercato, determinarono da subito lo sviluppo di una peculiare cultura sindacale che – a gran voce – manifestava un'impellente esigenza di democrazia industriale.^{150 151}

Per rispondere a questa impellente esigenza di *democrazia industriale*, il sistema di relazioni industriali interviene con la sottoscrizione dell'accordo applicativo del CCNL del 1973, siglato dalla società fiorentina il 28 maggio 1974, in cui verrà inserita in premessa una parte dedicata alla strategia aziendale ed agli investimenti.

Pare poi evidente che l'informativa sindacale (e talvolta la concertazione) degli obiettivi aziendali e dei relativi piani di investimento avrebbe avuto una doppia valenza: da un lato, come si è già detto, andava a soddisfare le esigenze di "democrazia industriale" che creavano malcontento nella compagine operaia ed impiegatizia dell'impresa; secondariamente, tale condivisione assumeva il ruolo di garante della fattibilità degli impegni (anche economici) presi con la sottoscrizione dei vari accordi,

¹⁵⁰ Secondo EUROFOUND, per democrazia industriale, s'intende: "un processo partecipativo e democratico che comprende i diritti di partecipazione di datori di lavoro e lavoratori nella governance delle relazioni di lavoro, sia direttamente che indirettamente, attraverso organizzazioni sindacali, consigli di fabbrica, delegati sindacali o altre forme di rappresentanza dei lavoratori a qualsiasi livello (unità produttiva, stabilimento, azienda, settore, regionale e intersettoriale). Tale definizione, pur nella sua concisione, riassume un dibattito che ha avuto il suo apice nella prima metà del Novecento e che ha conosciuto una rinnovata vitalità durante la stagione dell'Autunno Caldo e delle lotte operaie tra la fine degli anni Sessanta e gli anni Settanta.

¹⁵¹ Il termine *democrazia industriale* fu coniato in S. WEBB-B. WEBB, *Industrial democracy*, Longmans Green, London, 1897. In tale opera, il concetto viene sviluppato in una prospettiva ampia e articolata, articolandosi in una duplice dimensione: (1) una dimensione interna, relativa alla democrazia all'interno delle organizzazioni sindacali, concepite come sistemi democratici ("government of the people by the people for the people") e (2) una dimensione esterna, identificata con il metodo della contrattazione collettiva.

consentendo alle rappresentanze sindacali di valutare in trasparenza la sostenibilità economica degli stessi.¹⁵²

Guardando da vicino l'accordo sindacale esaminato, possiamo riscontrare, al punto 1, quanto segue:

“1) INVESTIMENTI

Nel quadro delle politiche che l'ENI sarà chiamato a svolgere nei settori della energia, della petrolchimica, dell'ecologia e del tessile, la Società Nuovo Pignone riconferma il proprio impegno a sviluppare costantemente le proprie strutture al fine di poter assolvere il proprio ruolo, nel campo di propria competenza, e tenendo conto delle sue peculiari capacità produttive, in termini sempre più pregnanti ed efficaci.

In tale prospettiva la Società si impegna a realizzare un programma di investimenti che nel quinquennio 1974 - 1978 prevede una spesa complessiva di 33,7 miliardi dei quali circa 22 miliardi nel corso del 1974 - 1975.

Detti investimenti consentiranno un incremento occupazionale globale, di circa cinquecento unità suddivise tra i vari stabilimenti come risulta dal programma tecnico preparato dalla Società e come riportato in sintesi di seguito:

1. *Firenze 2.731 + 150*
2. *Talamona 401 + 30*
3. *Schio 471 +30*
4. *Porto Recanati 337 +20*
5. *Massa 704+45*
6. *Vibo Valentia 331+50*

¹⁵² G. ROVERATO, *Nuovo Pignone: le sfide della maturità*, cit., p. 83.

7. *Bari 812+150*

8. *Casilino Roma 126*

Inoltre ove si realizzino alcuni presupposti quali:

- *varo del progetto di legge per l'intervento ordinario e straordinario da affidare direttamente o indirettamente (attraverso le regioni) ad aziende a prevalente partecipazione statale, tra le quali il Nuovo Pignone abbia una giusta collocazione;*
- *apertura del mercato nel campo ospedaliero, in buona parte condizionato ad una forma di finanziamento di tipo leasing e sua volta legato alla promulgazione di una legge che regolamenti il leasing stesso;*

la Società ritiene di poter per il prossimo quinquennio ottenere per lo stabilimento di Porto Recanati le acquisizioni annue specificate nel documento del settore dei prefabbricati e di conseguenza incrementare le occupazioni previste di ulteriori 100 unità con un aumento del 35% rispetto alla forza attuale.

Qualora al Nuovo Pignone tramite lo stabilimento di Vibo Valentia con l'insediamento del V° Centro Siderurgico di Gioia Tauro, venga affidato il compito di partecipare alla fornitura di attrezzature prefabbricate destinate all'impianto siderurgico e alla manutenzione programmata degli impianti per la parte relativa alle proprie produzioni, i livelli occupazionali di detto stabilimento potranno subire un incremento ulteriore di 150.

Qualora le nuove iniziative per Bari raggiungano le dimensioni produttive e di mercato ipotizzate potrà aversi un ulteriore incremento occupazionale di 100 unità.

La Società Nuovo Pignone infine riconferma di essere intenzionata a proseguire nello sforzo svolto a rafforzare la propria presenza nelle unità di Taranto e Bari, al fine di consolidarne la capacità produttiva e l'occupazione.

In proposito si impegna nel caso che le attuali produzioni non si rivelassero adeguate, a ricercare ulteriori soluzioni alternative elaborando programmi che sottoporrà alle OSL.

*La Società Nuovo Pignone e le OSL procederanno inoltre ad una verifica congiunta dell'andamento produttivo ed occupazionale entro il 31 dicembre 1975, dando la precedenza agli stabilimenti di Talamona e Bari".*¹⁵³

La documentazione rinvenuta¹⁵⁴ suggerisce che, vi sia stata una concertazione tra le Parti finanche dei piani d'investimento e delle strategie aziendali, avendo il sindacato presentato, sin dalla fase di trattativa, una proposta, ad alta valenza tecnica¹⁵⁵, su tali tematiche. Si noti che, sull'onda di quanto implementato dall'azienda fiorentina, la contrattazione di primo livello replicò timidamente lo schema di Nuovo Pignone sin dal contratto siglato il 16 luglio 1971 tra l'associazione sindacale Intersind e la Federazione lavoratori metalmeccanici (FLM), in cui viene statuito all'art. 1 della Parte generale – Sez. Prima, che *“le aziende esporranno, di norma annualmente, nel primo quadrimestre, alle Organizzazioni sindacali provinciali o regionali di categoria dei lavoratori ed alle rappresentanze sindacali aziendali, nel corso di un apposito incontro: a) le scelte e le prospettive produttive anche con riferimento ai processi di diversificazione e di innovazione della produzione; b) le linee generali della politica di ricerca e sviluppo; c) i programmi di investimento che comportino nuovi insediamenti industriali – e i relativi criteri di localizzazione – o l'ampliamento o consistenti modifiche di quelli esistenti. Nel corso di tale incontro verranno esaminate tra le parti, in particolare, le prevedibili*

¹⁵³ NUOVO PIGNONE, *Accordo sindacale Nuovo Pignone del 28 maggio 1974*, 1974.

¹⁵⁴ ANP, *Piattaforma rivendicativa FLM del 12 febbraio 1974*, 1974

¹⁵⁵ G. ROVERATO, *Nuovo Pignone: le sfide della maturità*, cit., p. 83.

implicazioni delle scelte, delle prospettive produttive e degli investimenti suddetti su: - l'occupazione; -le condizioni di lavoro; -le condizioni ambientali ed ecologiche; (...)”.

Il coinvolgimento sindacale implementato anche con l'accordo del 1974 condusse tutti i protagonisti del sistema delle relazioni industriali ad una vera e propria “istituzionalizzazione del confronto”, rafforzata ancora di più con la condivisione di una materia - quella degli investimenti e delle strategie aziendali - solitamente riservata alla parte datoriale, disinnescando il rischio di appiattimento salariale di cui alle rivendicazioni sindacali di categoria di quegli anni, la cui tendenza “*insieme agli altri contratti dell'industria (...)*” era quella di raggiungere l'omogeneità “*la struttura del salario facendo cadere differenze strutturali o, in alcuni casi, attenuandole*”¹⁵⁶. Difatti, la stessa compagine sindacale, ampiamente coinvolta nelle politiche aziendali, “*riconosceva la specificità di Nuovo Pignone*”¹⁵⁷ accettando di discostarsi dagli obiettivi perseguiti dalla politica sindacale nazionale in favore di obiettivi calati nella realtà dell'impresa fiorentina, coerente con la sua vocazione¹⁵⁸ all'innovazione tecnologica che mal si adattava alle tendenze delle piattaforme rivendicative nazionali sui temi salariali.

27. Le relazioni industriali come *leverage* per la transizione energetica: Il contratto integrativo aziendale del 1° luglio 2022.

Nel solco di una tradizione di relazioni industriali che, come si è visto, in Nuovo Pignone ha storicamente affrontato complesse trasformazioni tecnologiche e di

¹⁵⁶ FIOM MILANO, *Salari contrattuali e piattaforme rivendicative dei metalmeccanici: 1948-1979*, Franco Angeli, Milano, 1980, p. 210

¹⁵⁷ G. ROVERATO, *Nuovo Pignone: le sfide della maturità*, cit., p. 88.

¹⁵⁸ IBIDEM.

mercato, attualmente il sistema delle relazioni industriali dell'impresa fiorentina sta affrontando una nuova sfida, che oggi impone un ulteriore e decisivo salto qualitativo: la transizione ecologica. Tale sfida, infatti, non si limita all'adeguamento a nuove tecnologie o a riorganizzazioni produttive settoriali, ma investe il paradigma stesso su cui vuole posizionarsi l'attività d'impresa di Nuovo Pignone, che richiede una riconversione sistemica verso gli obiettivi di decarbonizzazione fissati nei prossimi anni dalla controllante Baker Hughes. Difatti, la multinazionale statunitense si è impegnata a dimezzare le emissioni nette di CO₂ entro il 2030 ed ad arrivare a zero emissioni nette entro il 2050, mediante l'investimento¹⁵⁹ in sei traiettorie di sviluppo: idrogeno; stoccaggio energetico; efficientamento, recuperi energetici e riduzione delle emissioni gassose; geotermia; cattura, utilizzo e stoccaggio del biossido di carbonio e tecnologie per l'ossicombustione; processi di produzione all'avanguardia (manifattura additiva, robotica, IoT e IA).

È in questo scenario che il contratto integrativo aziendale del 2022 assume la fisionomia di un accordo spartiacque: se in passato la contrattazione si era concentrata principalmente sul governo degli effetti sociali dei cambiamenti industriali, con questo accordo essa si evolve per ambire a “co-governare” il processo di trasformazione stesso. L'intesa del 2022, al pari degli altri accordi sinora analizzati, non rappresenta un mero strumento di composizione del conflitto o di redistribuzione della ricchezza prodotta, ma si configura come uno strumento di politica industriale partecipata, a tutela non solo dell'occupazione, ma anche in un'ottica di qualificazioni in funzione delle nuove competenze richieste dalle filiere cd. *green*, dall'idrogeno alla cattura della

¹⁵⁹ Baker Hughes ha presentato al Ministero dello Sviluppo Economico, al Ministero della Transizione ecologica e ai governi regionali interessati un'ipotesi di piano di investimenti per gli anni 2022-2026 del valore di 500 milioni di euro in Italia per la creazione di un centro di eccellenza per lo sviluppo e la produzione di tecnologie, prodotti e servizi a supporto della transizione energetica e digitale.

CO₂, e per plasmare un modello organizzativo coerente con gli impegni di sostenibilità. Di conseguenza, l'accordo cessa di essere un mero strumento normativo a valle delle decisioni aziendali, per diventare una piattaforma programmatica a monte, che lega indissolubilmente gli obiettivi ambientali del gruppo alla valorizzazione del lavoro e alla sua necessaria evoluzione. Esso rappresenta, in definitiva, la formalizzazione di un patto per il futuro, in cui la transizione ecologica viene interpretata non come un vincolo esterno da subire, ma come un'opportunità di sviluppo da governare congiuntamente.

Il contratto integrativo aziendale del 1 luglio 2022 si configura come un "Testo Unico", in continuità di una matura fase delle relazioni industriali in seno all'azienda volta a razionalizzare e consolidare la stratificata contrattazione collettiva preesistente. Il cuore dell'accordo è rappresentato da un complesso e strutturato modello di informazione e consultazione, che si dispiega su più livelli – nazionale, di stabilimento e di singola unità di business – al fine di assicurare un costante allineamento tra le strategie d'impresa e gli interessi dei lavoratori. Appare da subito significativo l'impegno trimestrale ad un incontro *“con il presidente della società Nuovo Pignone e/o i vertici della Product Company IET di Baker Hughes”* riguardo *“strategie di sviluppo e di investimento a livello globale, nonché gli impatti attesi ed i relativi riflessi sui carichi di lavoro”*, nonché l'impegno annuale sulla *“situazione complessiva del business”* con i rappresentanti legali dell'Azienda *“al massimo livello”*.

Viene altresì prevista la costituzione di diverse commissioni miste, a riprova del ruolo centrale riconosciuto tra le Parti riguardo l'informazione e la partecipazione in azienda, che spaziano su tutti i temi d'interesse per la contrattazione di primo e secondo livello e da considerarsi alla stregua di strumenti di *“democrazia industriale”*,

come, la *Commissione Inquadramento Unico e pari opportunità* (per analizzare “i casi che richiedono una eventuale verifica con riguardo al livello di inquadramento” in conformità con quanto previsto dal CCNL di categoria, con espressa riserva di “monitorare i livelli retributivi della popolazione aziendale”), la *Commissione servizi ai dipendenti* (per valutare l’andamento dei servizi ai dipendenti), la *Commissione tecnica per il testo unico* (per aggiornare il testo unico e le indicazioni applicative laddove vengano sottoscritte nuove intese contrattuali nelle more del rinnovo tra un contratto integrativo ed un altro), la *Commissione tecnica per il trasporto pubblico e privato* (che affronta le problematiche relative alla mobilità dei dipendenti ed analizza eventuali agevolazioni interagendo con i soggetti istituzionali ed il Mobility Manager), la *Commissione Trasferte* (per monitorare e verificare l’andamento del sistema trasferte nel suo complesso), la *Commissione per la formazione* (per monitorare l’andamento in azienda della formazione).

Un elemento centrale dell'architettura contrattuale è il Premio di Risultato, la cui erogazione viene subordinata al raggiungimento di precisi indicatori di performance, la cui definizione e monitoraggio avvengono in modo partecipato con le rappresentanze sindacali. Nello specifico, il premio è ancorato ad indicatori incrementali quali i “ricavi” (cd. *revenues*), il “margine operativo” (cd. O.M.) ed il flusso di cassa (cd. *cash flow from operating activities* - CFOA) che riflettono la performance economica complessiva dell’Azienda. Sulla base dei valori raggiunti, viene determinato il PdR, che sarà poi soggetto ad una maggiorazione premiale, su base individuale, in base all’effettiva presenza individuale sul posto di lavoro rilevata nell’anno di riferimento del premio. Questo meccanismo, che lega una parte della retribuzione a risultati misurabili e verificabili congiuntamente, allinea gli interessi

economici dei lavoratori a quelli dell'impresa in un'ottica di vantaggio reciproco e di trasparenza, e prevede altresì un incontro tra le Parti coinvolte (Azienda ed RSU) rispetto le risultanze definitive dei parametri che danno luogo al suddetto trattamento incentivante.

La combinazione virtuosa tra partecipazione, flessibilità del lavoro¹⁶⁰ e il meccanismo per la corresponsione della parte variabile della retribuzione, deve essere considerata dalle Parti uno strumento d'ausilio fondamentale per la transizione energetica che l'Azienda ha intrapreso: non a caso, infatti, tale impegno strategico è esplicitamente richiamato e assunto come visione fondante nell'incipit dell'accordo stesso, a dimostrazione della piena sinergia tra obiettivi aziendali, strumenti retributivi e partecipazione dei lavoratori a questo percorso di cambiamento.

28. L'asimmetria di un sistema duale: le due velocità delle relazioni industriali tra crisi del settore metalmeccanico e dinamismo aziendale.

Dallo studio del materiale contrattuale reperito nell'Archivio storico di Nuovo Pignone e negli archivi sindacali territoriali, emerge una problematica costante ripetersi nel tempo, seppur con differenti caratteristiche, nel corso di tutta la storia recente di Nuovo Pignone. Vi è infatti evidenza della difficoltà della contrattazione di primo livello di soddisfare pienamente le esigenze aziendali di Nuovo Pignone, dettate anche dalla costante posizione di leadership occupata dall'impresa fiorentina nella propria nicchia di mercato. Una difficoltà che potrebbe essere efficacemente raffigurata in Uroboro¹⁶¹, per ricordare come la storia sia un qualcosa destinata a

¹⁶⁰ Si veda, tra tutte, l'innovativa disciplina del lavoro agile in Nuovo Pignone, la quale, come già si è ampiamente descritto nel § 23 prevede la corresponsione di *una tantum* per l'ingresso nel progetto nonché la previsione di ferie e P.A.R. illimitati previa approvazione del manager di riferimento (ma non monetizzabili).

¹⁶¹ L'Uroboro è un antico simbolo, attestato già nell'iconografia egizia e greco-alessandrina, che raffigura un serpente o un drago che si morde la coda formando un cerchio. Esso rappresenta la ciclicità

ripetersi, seppure al mutarsi di alcuni fattori come congiunture economiche, crisi sociali e fenomeni geopolitici.

Evidenze di una doppia velocità nei due livelli di contrattazione sono riscontrabili già dal materiale contrattuale e di archivio degli anni Ottanta. Giova ricordare come, tale periodo venne segnato a livello sindacale dalla vertenza FIAT¹⁶² che condusse alla cd. *lotta dei 35 giorni* ed alla marcia dei quarantamila, vicenda vissuta dal sindacato operaio come vera e propria sconfitta di classe che segnò per la categoria un'inversione di tendenza degli anni Settanta, in cui “*al protagonismo del sindacato succedeva la rivincita dell'impresa*”¹⁶³. Si registrò quindi un grande fermento per tutto il settore metalmeccanico e per le relazioni industriali in Italia che, come già osservato¹⁶⁴, si trovarono a vivere una nuova stagione contrattuale, che aveva l'obiettivo, per la prima volta, di “*rendere più compatibili gli esiti contrattuali alle situazioni ed all'andamento dell'economia, alle esigenze di ristrutturazione e riaggiustamento dell'apparato produttivo, al rientro della spiccata dinamica inflazionistica*”¹⁶⁵. All'esito della consultazione dell'Assemblea nazionale dei delegati FLM del 6 aprile 1982, la piattaforma rivendicativa di primo livello della metalmeccanica privata fu impostata con una proposta di incremento retributivo pari a 85.000 lire per i lavoratori inquadrati al terzo livello, finalizzata all'avvio di una

eterna, il ritorno perpetuo, l'unità del principio e della fine, l'incessante rinnovarsi del tempo e delle cose. Nella filosofia ermetica e nella tradizione alchemica è anche simbolo della totalità e dell'infinito, della natura che si rigenera divorando e producendo sé stessa.

¹⁶² Per una visione d'insieme del panorama sindacale dell'epoca cfr. P. BONI, *FIOM: 100 anni di un sindacato industriale*, Roma : Meta Ediesse, Roma, 1993, p. 245 ss.

¹⁶³ Ivi, p. 244

¹⁶⁴ G. BAGLIONI-R. MILANI (a cura di), *La contrattazione collettiva nelle aziende industriali in Italia*, Milano : F. Angeli, Milano, 1990, p. 37.

¹⁶⁵ IBIDEM.

politica di valorizzazione delle competenze professionali.¹⁶⁶ Tale primaria istanza, sia associava ad ulteriori richieste quali la revisione dell'orario settimanale di lavoro, da ridursi in 37,5 ore settimanali senza variazioni nella retribuzione, con delega alla contrattazione aziendale per la definizione delle modalità di attuazione demandata alla contrattazione aziendale,¹⁶⁷ oltre che l'istituzione di una nuova classificazione professionale, denominata "T° super", da implementarsi a livello aziendale¹⁶⁸ in uno con l'estensione dei diritti di accesso alle informazioni da parte delle rappresentanze sindacali, con l'introduzione di strumenti di monitoraggio su scala settoriale e territoriale¹⁶⁹. L'intera piattaforma rivendicativa di primo livello trovò la resistenza di Federmeccanica, Intersind ed ASAP le quali, per i perimetri contrattuali di loro competenza, dichiararono un blocco contrattuale fondato *“sull'esistenza di contatti, o quasi trattative, con il Governo e le Confederazioni, per l'adozione delle misure necessarie per fronteggiare la crisi.”*¹⁷⁰ In effetti, in quegli anni, il settore metalmeccanico era in profonda crisi e le stesse associazioni sindacali datoriali (Federmeccanica su tutte), chiedevano a gran voce un intervento degli organi governativi per contenere il costo del lavoro. Proprio un anno prima, nel 1981, la Federmeccanica pubblicò un documento intitolato *“Note intorno ai più urgenti*

¹⁶⁶ Tale misura intendeva superare la precedente prassi degli aumenti salariali uniformi, introducendo un criterio più selettivo e mirato. L'entità dell'aumento era compatibile con le previsioni inflazionistiche, stimate attorno al 16%.

¹⁶⁷ L'obiettivo era garantire una maggiore elasticità organizzativa pur mantenendo inalterato il potere d'acquisto dei lavoratori.

¹⁶⁸ Tale istanza risulta assolutamente coerente con quanto evidenziato nel percorso degli anni Settanta in Nuovo Pignone, dove l'introduzione del sistema di classificazione unico del personale aveva delle criticità operative nel soddisfacimento esigenze specifiche delle figure intermedie e dei quadri (proprio in Nuovo Pignone, si introdusse pochi anni dopo, il livello A Super).

¹⁶⁹ Questa rivendicazione sindacale, già recepita dal sistema Nuovo Pignone (si veda l'accordo integrativo citato del 1974) mirava a garantire un controllo più efficace sui processi di riorganizzazione produttiva, sull'evoluzione dell'occupazione e sui meccanismi di mobilità interna.

¹⁷⁰ P. BONI, *FIOM: 100 anni di un sindacato industriale*, cit., p. 247

problemi della politica sindacale italiana”, in cui duramente affrontava la questione del costo del lavoro, ventilando anche la possibilità di disdettare il contratto collettivo del 1975¹⁷¹ laddove non vi fosse un tempestivo intervento della politica nazionale per scongiurare la possibilità di dover ritornare alle condizioni previste dall'accordo interconfederale del 15 gennaio 1957 in tema di scala mobile, che proteggeva le retribuzioni dei lavoratori dalla inflazione ormai galoppante, assicurando il mantenimento delle differenze retributive in funzione della posizione giuridica e professionale dei lavoratori, mediante l'applicazione di valori differenziati dell'indennità di contingenza. L'intervento governativo tanto auspicato dalle associazioni sindacali datoriali trovò concreta attuazione nel Protocollo del 22 gennaio 1983 (cd. Protocollo Scotti), volto a fronteggiare l'inflazione e a stabilizzare l'economia, adottando misure come la sospensione della contrattazione integrativa per 18 mesi¹⁷², una riduzione del 15% della scala mobile, detrazioni fiscali per le famiglie monoreddito, la fiscalizzazione degli oneri sociali per le imprese, il contenimento degli aumenti di tariffe e prezzi amministrati ed iniziative per l'occupazione giovanile e la riduzione dell'orario di lavoro. La sottoscrizione del Protocollo Scotti causò una paralisi della produzione contrattuale del sistema di relazioni industriali nazionale e

¹⁷¹ Riportando un passaggio significativo del testo, citato in E. CANNARSI, *Relazioni industriali e politica. L'esperienza di un sindacato di imprese: Federmecanica 1972-92*, ESI, Napoli, 2002, p. 146.: *“Un modo per mettere in movimento la materia del costo del lavoro risiede nella decisione – da ritenere, allo stato delle cose, attuale e praticabile – di manifestare la disdetta dell'accordo 25 gennaio 1975, ponendo così un termine di scadenza (31 dicembre 1981) ad un contratto sul quale gli imprenditori hanno espresso fin dal primo momento giudizi non positivi, senza tuttavia mai intimarne la disdetta, atto che per il suo valore politico e sindacale, ci darebbe la possibilità di aprire il dialogo con le organizzazioni sindacali e con il governo, terzo interlocutore “obbligato” (...) In particolare la disdetta dovrebbe essere presentata quale ‘atto dovuto’ alle parti sociali, alla classe politica e di governo, all'opinione pubblica per chiamarle alla urgenza di una situazione che, (...) può esaltare il processo di degradazione politica cui il Paese è da tempo sottoposto. La disdetta, quindi, non possiede obiettivi di revanche. (...)”*

¹⁷² Con esplicito divieto di rinegoziazione a livello aziendale delle materie trattate in sede di contrattazione di primo livello.

decentrato, così come già rilevato dagli addetti ai lavori, che ritennero “*esercitazione fin troppo facile prevedere che dal Protocollo ministeriale del 22 gennaio non sarebbero derivati importanti miglioramenti alle relazioni industriali*”¹⁷³.

In un siffatto contesto, il sistema di relazioni industriali in Nuovo Pignone pur soffrendo – al pari di tutte le altre realtà sul territorio nazionale - l’ingerenza governativa e la “politicizzazione” delle relazioni industriali che, peraltro, raggiunsero in quel periodo “*il massimo grado di centralizzazione*”¹⁷⁴, a discapito della contrattazione aziendale che iniziò a vivere una fase di una stasi negoziale, iniziò a reagire a seguito dello sciopero generale del 24 marzo 1983, promosso dalla federazione Cgil-Cisl-Uil, e della contestuale apertura del perimetro contrattuale in cui operava Nuovo Pignone una disponibilità da parte dell’Intersind-ASAP (associazioni sindacali datoriali) a riaprire il confronto negoziale e a rimettere in discussione il rinnovo della contrattazione di primo livello. Tale rinnovo fu siglato a meno di un mese dal predetto sciopero generale, in data 20 aprile 1983, che introduceva alcuni punti fondamentali come l’introduzione di aumenti retributivi scaglionati¹⁷⁵, la previsione di un elemento retributivo per gli impiegati dell’ottava categoria¹⁷⁶ (in Nuovo Pignone corrispondente al livello A1), il recupero di spazi di autonomia

¹⁷³ F. MORTILLARO, *Politica dei redditi e contrattazione collettiva: un contrasto insanabile?*, in *Relazioni industriali. Rassegna di politica sindacale e di problemi del lavoro*, 2, 1983.

¹⁷⁴ G. BAGLIONI-R. MILANI (a cura di), *La contrattazione collettiva nelle aziende industriali in Italia*, cit, p. 39.

¹⁷⁵ In conformità alle indicazioni del protocollo Scotti del 22 gennaio 1983, venivano previsti aumenti retributivi scaglionati che a regime realizzavano un incremento retributivo medio di 97.421 lire lorde.

¹⁷⁶ Con decorrenza 1° gennaio 1984 veniva previsto un elemento retributivo (aggiuntivo rispetto alla retribuzione afferente al parametro stabilito per la categoria) pari a 30.000 lire lorde mensili, elevati a 70.000 lire lorde mensili a decorrere dall’1 gennaio 1985. Inoltre, nell’ottica di “*perseguire la massima valorizzazione delle capacità professionali dei lavoratori il cui ruolo è caratterizzato dal più elevato grado di responsabilità all’interno delle aziende*” le Parti istituirono “*a partire dall’ 1/10/1983, una apposita commissione a livello nazionale, allo scopo di approfondire le problematiche professionali e normative inerenti i lavoratori suddetti e di individuare idonee soluzioni da sottoporre alle Parti entro il 30 aprile 1984.*”

decisionale in favore delle aziende nella gestione del lavoro (soprattutto in materia di flessibilità)¹⁷⁷, il rilancio – a livello aziendale – della problematica del rispetto dell’orario di lavoro¹⁷⁸ con l’obiettivo di neutralizzare le varie dispersioni della prestazione lavorativa, ed ulteriori piccole disposizioni relative ai lavoratori in stato di malattia¹⁷⁹.

¹⁷⁷ Con riferimento alla *mobilità*, ferma restando la salvaguardia dell'equivalenza delle mansioni, il nuovo CCNL non prevedeva che - in caso di spostamenti di lavoratori, individuali o di carattere collettivo, all'interno di uno stesso reparto o per lavorazioni omogenee o similari, di durata temporanea dovuti per assenze dei titolari e per improvvise esigenze tecnico produttive - l'Azienda fosse tenuta all'informativa preventiva al Consiglio di fabbrica ma di poter procedere subito agli spostamenti in questione, salvo fornire al Consiglio di fabbrica, nei tempi tecnici possibili e comunque entro una settimana, le informazioni relative ai movimenti effettuati. Per lo *straordinario*, invece, in aggiunta al precedente limite di 120 ore annue per capite – per la gestione del quale continuava a sussistere la normativa consistente nella preventiva comunicazione al Consiglio di fabbrica cui poteva seguire, a richiesta, un esame tra le Parti, fatti salvi i casi di forza maggiore e quelli non preventivabili – il nuovo CCNL prevedeva che l’Azienda potesse comandare, senza vincoli sindacali, prestazioni straordinarie fino ad un massimo individuale di 24 ore all’anno, dandone adeguata informativa successiva al Consiglio di fabbrica nei tempi tecnici possibili e comunque entro una settimana. Per quanto concerne i *turni di lavoro*, il nuovo CCNL prevedeva che – a fronte di fattispecie molto ampie che praticamente abbracciano tutte le necessità di istituzione di nuovi turni o modifica di quelli esistenti collegate a fatti fisiologici e/o congiunturali della gestione aziendale (con esclusione cioè delle modifiche strutturali di carattere tecnico-organizzativo per le quali continua a valere una procedura “ad hoc”) “*si darà luogo a incontri tra le Direzioni aziendali ed il Consiglio di fabbrica per la tempestiva definizione delle modalità attuative*”, con ciò intendendosi non un esame di merito circa l’opportunità o meno di procedere all’istituzione di nuovi turni o alla modifica di quelli esistenti, la cui valutazione e conseguente decisione diventava una prerogativa esclusivamente aziendale e che riservava alla concertazione le sole modalità attuative dei turni in questione (ambito, durata, logistica).

¹⁷⁸ Viene infatti rilanciata a livello aziendale la problematica del rispetto dell’orario di lavoro e in genere della eliminazione delle varie dispersioni della prestazione lavorativa (ritardato inizio o anticipata cessazione della prestazione, prolungamento dell’intervallo mensa, pause caffè, arbitrari allontanamenti dal posto di lavoro, etc.) prevedendo esplicitamente incontri a livello aziendale “*per l’individuazione o attuazione di soluzioni concrete a riguardo*”.

¹⁷⁹ Il CCNL introduce l’obbligo di reperibilità in determinate fasce orarie del lavoratore in stato di malattia presso il proprio domicilio. Il lavoratore che – senza giustificato motivo – al controllo effettuato secondo le vigenti normative – non sia reperito al domicilio nelle fasce orarie stabilite, è suscettibile di provvedimenti disciplinari secondo una gravità che può arrivare fino al licenziamento in caso di ripetute infrazioni. Ulteriori norme restrittive riguardano l’obbligo del dipendente di avvertire l’Azienda entro il primo giorno di assenza e di attestare la malattia con certificato redatto dal medico delle competenti strutture sanitarie su apposito modulo (non riconoscendo, dunque, i certificati rilasciati da medici privati).

Seppur molto ridimensionato, il sistema di relazioni industriali di Nuovo Pignone intervenne con l'accordo applicativo del 29 aprile 1983 siglato tra ASAP, Nuovo Pignone e FLM Nazionale, a stabilire ulteriori misure volte a salvaguardare i livelli salariali e, più in generale, le condizioni di lavoro in azienda. Viene infatti stabilito un premio di produzione, per l'anno 1982, nella misura di 1.100.000 lire (con l'intesa che lo stesso importo sarebbe stato corrisposto anche per l'anno 1984), e recepiti, senza la minima variazione, gli aumenti retributivi definiti dal CCNL del 20 aprile 1982, riferendo tali aumenti ai livelli di classificazione del personale e secondo il seguente schema:

TAB. 5 – Tabella applicativa degli aumenti retributivi contrattuali (Accordo sindacale del 20 aprile 1982)

TABELLA APPLICATIVA DEGLI AUMENTI RETRIBUTIVI CONTRATTUALI

LIVELLI	1.5.1983	1.1.1984	1.1.1985	TOTALE
G	17.000	23.000	26.000	66.000
F	19.500	26.000	30.000	75.500
E	21.000	28.500	32.500	82.000
D	22.500	30.500	35.000	88.000
C	25.500	34.500	39.000	99.000
B	27.500	37.000	42.500	107.000
A	30.500	41.500	47.000	119.000
A1	34.000	46.000	52.000	132.000
A2	39.000	50.500	56.500	146.000

A large handwritten signature is written over the '1.1.1984' column. Below it, several other signatures and initials are scattered across the bottom of the table, including 'Crittelli', 'u.f.', 'Brama', and others.

Allo stesso modo, vengono recepite le clausole relative alla flessibilità dell'orario di lavoro introdotte dalla contrattazione nazionale, *“nell’obiettivo di realizzare una strumentazione normativa atta alla salvaguardia e all’accrescimento della funzione dell’impresa e alla realizzazione di una concreta economicità gestionale cosicché, in stretta connessione con la specificità produttiva aziendale, sia momento dinamico di innovazione capace di identificare il raccordo con il mercato dei prodotti e dei contenuti tecnologici e professionali”*. Tale presa d’atto deve ritenersi puramente simbolica, atteso che il sistema di relazioni industriali di Nuovo Pignone già stava sperimentando modalità di organizzazioni flessibili, a riprova di come la piattaforma aziendale abbia sempre intercettato in tempi non sospetti delle esigenze recepite dalla contrattazione di primo livello con ritardo. Ad esempio, in tale accordo Nuovo Pignone converrà con la propria controparte sindacale di *“proseguire la metodica in corso (...), con la sua caratteristica di sperimentazione – consistente nella concessione di un’ora di permesso retribuito alla settimana – con le modalità previste dagli accordi applicativi di stabilimento”*. Sperimentazione che non prescindeva da una presa di responsabilità delle Parti trattanti, che si davano atto di *“rimuovere tempestivamente i problemi connessi a fenomeni di disfunzione e dispersione della prestazione che determinano di fatto una riduzione della durata della normale attività lavorativa”*.

Tale disposizione, testimonia come temi strategici come quello della flessibilità si dimostravano essere sempre una priorità per il sistema di relazioni industriali di Nuovo Pignone, in contrapposizione con il disinteresse sui temi da parte della contrattazione di primo livello. Non a caso, infatti, Nuovo Pignone è una delle prime

realtà aziendali¹⁸⁰, ad aver introdotto – in via sperimentale e con molte cautele – il lavoro a tempo parziale con un accordo sindacale siglato il 24 ottobre 1980, dando continuità all’indirizzo di una parte della contrattazione di categoria¹⁸¹ che prevedeva per le aziende la possibilità di ricorrere al lavoro a tempo parziale, opportunità che fu poi ribadita nell’accordo applicativo del 20 aprile 1982, in cui le Parti riconfermavano “l’accordo aziendale del 24 ottobre 1980 e, per quanto attiene alle modalità di gestione (...) rinviano a quanto previsto dall’accordo di rinnovo (CCNL ASAP, ndr) del 20 aprile 1983.”

La medesima divergenza nelle strategie negoziali di primo e secondo livello emergerà anche nel corso del 1996, nell’ambito del rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro metalmeccanico, che ha evidenziato con particolare nitidezza una significativa divergenza nelle strategie negoziali adottate dalle imprese appartenenti a Federmeccanica. Questo scenario di contrapposizione interna è stato emblema di una fase cruciale per il settore, caratterizzata da una complessa congiuntura economica e sociale. Da una parte, Federmeccanica, rappresentante dell’interesse generale delle imprese metalmeccaniche italiane, assunse una posizione fortemente restrittiva riguardo alle richieste salariali avanzate dai sindacati di Fiom-Fim-Uilm che avevano avanzato rivendicazioni di aumento retributivo medio quantificata in 262 mila lire per il biennio 1996-1997, giudicata da Federmeccanica insostenibile, soprattutto alla luce

¹⁸⁰ Come emerso dalle ricerche di M. AMBROSINI, *La flessibilità temporale nelle relazioni industriali: tra innovazioni contrattuali e problemi di consenso*, in *Studi di sociologia*, fasc. 29, 4, 1991, p. 357., Nuovo Pignone risultava essere una delle prime aziende ad aver sperimentato il tempo parziale nel proprio perimetro produttivo, insieme ad altre aziende come Italimpianti, Ansaldo, Singer, Alfa Romeo, gruppo Eni Energia, Sip, e Lanerossi.

¹⁸¹ Vedasi il Contratto collettivo del settore energia delle aziende a partecipazione statale sottoscritto il 30 luglio 1979 ed il Contratto collettivo delle aziende di credito e finanziarie sottoscritto il 18 aprile 1980.

della crisi produttiva registrata nel settore, testimoniata da una contrazione della produzione pari al 2% nel secondo trimestre del 1996 e una riduzione ancora più significativa nel trimestre precedente (-4,9%). In particolare, il direttore generale di Federmeccanica, Michele Figurati, dichiarò esplicitamente che l'incremento richiesto avrebbe comportato una crescita delle retribuzioni del 9,5%, che sommata agli incrementi già previsti a livello aziendale, avrebbe generato un aumento complessivo medio pro-capite vicino al 13%. Tale incremento è stato giudicato incompatibile con la situazione economica del comparto, sostenendo che avrebbe compromesso la competitività delle imprese italiane sul mercato internazionale. Questa linea di Federmeccanica ha dato vita a un'aspra contrapposizione con le organizzazioni sindacali, culminata in una mobilitazione generale dei lavoratori e in una serie di scioperi e agitazioni diffuse su tutto il territorio nazionale. Il conflitto si è ulteriormente acuito dopo le prese di posizione del presidente della Fiat, Cesare Romiti, il quale ha dichiarato che il costo del lavoro rischiava di aumentare in modo insostenibile, ponendo un problema che trascendeva il semplice rinnovo contrattuale per abbracciare il sistema di relazioni industriali nel suo complesso.

Parallelamente, però, emerse una posizione significativamente diversa all'interno dello stesso fronte industriale, rappresentata emblematicamente dalla Nuovo Pignone, che in tale periodo storico era controllata dal gruppo multinazionale statunitense General Electric, che mostrò una maggiore apertura verso le richieste sindacali. Il presidente di Nuovo Pignone pur dichiarandosi formalmente neutrale rispetto al negoziato nazionale, sottolineò pubblicamente le preoccupazioni per l'atteggiamento rigido assunto da Confindustria e Federmeccanica. Secondo Lussu, un prolungamento dello scontro sarebbe stato altamente dannoso per la continuità

produttiva e per gli impegni presi dall'azienda con clienti internazionali. Nuovo Pignone, infatti, in fase di solida crescita e da un portafoglio ordini in espansione, affermò la strategicità della pace sociale e di come la stessa rappresentasse un elemento imprescindibile per garantire la propria competitività sui mercati globali. Tale posizione venne ribadita nella nota del 09 settembre 1996 indirizzata a Federmeccanica, in cui l'azienda, pur non negando la legittimità delle istanze imprenditoriali sul piano della sostenibilità economica, evidenziava la necessità di una rapida conclusione delle trattative per scongiurare il rischio di una fase di conflitto sindacale dagli “*sbocchi imprevedibili*”. L'azienda rappresentava a Federmeccanica come, a suo avviso, le posizioni delle parti sociali non apparivano a propria discrezione così distanti da rendere impossibile il raggiungimento di un compromesso, e che le congiunture economiche imponevano di perseguire una composizione pacifica ed immediata del conflitto.

La posizione di Nuovo Pignone ebbe una rilevante copertura mediatica e fu ribadita con una proposta ventilata dal *management* statunitense, di prevedere una indennità economica¹⁸² volta a soddisfare le istanze sindacali ed a garantire la pace sociale e la continuità delle attività aziendali, evidenziando un aspetto comune alle imprese inserite in contesti internazionali altamente competitivi e con livelli elevati di ordinativi, ossia della maggiore inclinazione a concessioni salariali per salvaguardare la propria capacità produttiva e commerciale, in totale contrapposizione alle imprese medio-piccole più legate al mercato interno e con margini di profitto più ridotti che mantenevano posizioni più rigide, fortemente orientate alla difesa della sostenibilità economica immediata. La misura economica non fu mai erogata in favore dei

¹⁸² ARCHIVIO NUOVO PIGNONE, Nota GE Pignone del 01 ottobre 1996

lavoratori di Nuovo Pignone anche alla luce delle pressioni del sistema confindustriale che sensibilizzò l'azienda fiorentina sull'opportunità di non creare fratture tra i differenti livelli di contrattazione.

Questa dicotomia prestò il fianco ad interrogativi profondi sulla tenuta del modello contrattuale inaugurato dall'accordo interconfederale del 1993, che prevedeva un sistema di doppia contrattazione (nazionale e aziendale) come elemento centrale della politica dei redditi e della moderazione salariale. La rigidità di Federmeccanica fu letta dai sindacati e da una parte della stessa Confindustria come un tentativo di scardinare questo modello, spostando l'accento sempre più sulla contrattazione decentrata e aziendale.

L'esempio del 1996, oltre a rappresentare una dimostrazione tangibile di come le variabili specifiche come il grado di internazionalizzazione, la solidità finanziaria e le prospettive di mercato possano significativamente influenzare le strategie negoziali dei diversi livelli di contrattazione ha costituito un importante caso nella comprensione dei mutamenti profondi che stanno investendo il sistema delle relazioni industriali della metalmeccanica, intercettando delle problematiche che persistono anche nelle trattative di rinnovo della contrattazione di primo livello della metalmeccanica privata e dell'installazione degli impianti che popola la rassegna stampa in questi ultimi mesi.

Il 10 aprile 2024 difatti, quasi diciotto anni dopo dalle vicissitudini appena esposte, viene approvata dal 98% dei lavoratori di categoria la piattaforma di rivendicazione sindacale per il rinnovo del CCNL industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti (Federmeccanica-Assistal) e, conseguentemente, avviate le trattative (iniziate a far data dal 30 maggio 2024) tra le Parti datoriali (Federmeccanica-Assistal) ed i loro corrispettivi sindacali (FIM-FIOM-UILM) al fine

di addivenire ad una sintesi che potesse condurre al rinnovo del CCNL metalmeccanico scaduto dal 30 giugno 2024. In buona sostanza, le istanze sindacali per il rinnovo del predetto contratto evidenziano una forte attenzione dei *player* sindacali ai cambiamenti in atto nel panorama economico e industriale nazionale ed internazionale che interessa la categoria, che attualmente conta oltre 1,5 milioni di lavoratori distribuiti in circa 30 mila aziende, rappresentando una componente strategica del tessuto produttivo italiano votata ad un alto tasso di esportazioni complessive (oltre il 45%) e con un valore intorno l'8% del PIL nazionale.

Le principali rivendicazioni sindacali ruotano attorno a diversi temi ritenuti strategici dalla controparte sindacale. In primo luogo, si sottolinea la necessità di un incremento retributivo, quantificabile in 280 euro mensili per il livello contrattuale C3 (ex quinta categoria) e da applicare alla totalità dei lavoratori dipendenti in base al singolo livello di inquadramento di ogni lavoratore. La richiesta di tale incremento si accompagna alla richiesta di valorizzare ulteriormente strumenti come il welfare aziendale (in netta controtendenza con il trend di una parte delle rappresentanze sindacali che storicamente ha guardato con scetticismo la funzione del welfare aziendale, rivendicando la necessità di corrispondere aumenti retributivi “puri e crudi”, senza ricorrere a strumenti di efficientamento fiscale e di taglio della pressione fiscale) o la previdenza integrativa, attraverso l'innalzamento del contributo destinato a metaSalute (il fondo sanitario integrativo costituito nella meccanica privata) e al Fondo Cometa (il fondo di previdenza complementare riservato alla meccanica privata).

Grande enfasi è posta anche sulla riduzione dell'orario di lavoro settimanale a 35 ore, in linea con le istanze di riduzioni di orario avanzate in piattaforme rivendicative di più settori, da raggiungere attraverso un periodo sperimentale che

valuti gli impatti positivi su produttività e qualità della vita, con l'obiettivo di migliorare l'attrattività del settore, favorire un'occupazione stabile e mitigare gli effetti negativi della transizione ecologica e digitale in corso, anche mediante un coinvolgimento più attivo delle rappresentanze sindacali nella governance dei dati e nell'utilizzo delle nuove tecnologie per garantirne un utilizzo equo e rispettoso dei diritti dei lavoratori.

Nuovi ed ulteriori temi vengono individuati come, ad esempio, la formazione professionale e le politiche attive, con degli interventi richiesti per sensibilizzare le aziende a costruire dei "bilanci di competenze" e piani formativi specifici, nell'ottica dell'aggiornamento continuo e alla riqualificazione professionale, soprattutto nei periodi di crisi o trasformazione industriale. Con riferimento alla salute e sicurezza sul lavoro, vengono avanzate proposte concrete come l'incremento delle ore di formazione per i rappresentanti dei lavoratori (RLS) e la definizione di protocolli tempestivi per affrontare situazioni di rischio o incidenti oltre che promuovere l'importanza delle politiche di genere e della conciliazione tra vita privata e lavoro, anche proponendo l'ampliamento di istituti come i permessi retribuiti, il sostegno alla genitorialità e un impegno specifico per affrontare il divario retributivo di genere (gender pay gap).

Anche in questo caso, come nel rinnovo del 1996, la piattaforma sindacale ha trovato la ferma resistenza delle associazioni datoriali (Federmeccanica-Assistal) che, a loro volta, hanno proposto in data 10 ottobre 2024 una "*contro-piattaforma*", dove avanzavano la propria proposta di rinnovo contrattuale. Tale proposta, avanzata da Federmeccanica e Assistal per il quadriennio 2024-2028 ambisce ad introdurre significative novità nel settore, atteso che per la prima volta nella storia delle relazioni industriali si sarebbe parlato di Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL)

metalmecanico strutturato secondo i principi ESG (Environmental, Social, Governance), confermando un approccio innovativo in continuità con il percorso di modernizzazione iniziato nel 2016, confermando tutte le garanzie e benefici preesistenti e integrandoli con ulteriori misure orientate alla sostenibilità, alla solidarietà e all'inclusione. Sul piano economico, la Parte datoriale rigetta le istanze così come formulate dalle OO.SS., proponendo l'adeguamento salariale, basato su un recupero inflattivo posticipato, con importi sensibilmente inferiori rispetto alle richieste sindacali (173 euro in quattro anni contro i 280 euro in tre anni richiesti dai sindacati) in uno con l'introduzione di un elemento redistributivo legato al rendimento aziendale, prevedendo, dal 2026, l'erogazione di un premio annuale di risultato fino a 700 euro lordi per dipendenti di aziende con margini operativi in crescita superiore al 10%, guadagnando le critiche delle organizzazioni sindacali che ritengono che questo meccanismo escludente per numerosi lavoratori e che possa creare un pregiudizio ulteriore alla diffusione della contrattazione di secondo livello nella categoria.

La proposta ambirebbe altresì ad introdurre un nuovo "Elemento di Continuità Professionale (ECP)" che anticipa e potenzia economicamente gli incrementi periodici precedentemente correlati all'anzianità di servizio, garantendo protezione del potere d'acquisto dei lavoratori e ad estendere le coperture sanitarie integrative per le fasce salariali più basse oltre che all'introduzione di una polizza collettiva cd. *long term care* contro la non autosufficienza ed ultrattiva anche per il lavoratore in quiescenza.

Inoltre, le politiche di welfare aziendale acquisiscono maggiore valore sociale e ambientale, con aumenti progressivi dei flexible benefits, subordinati a specifici utilizzi. Tuttavia, le parti sindacali criticano fortemente la scelta di condizionare tali aumenti all'utilizzo di specifiche tipologie di spesa, ritenendo che ciò escluda molti

lavoratori. Misure concrete promuovono la parità di genere, fissando obiettivi minimi di occupazione femminile, inclusione nei livelli direttivi, e prevedendo formazione specifica per categorie vulnerabili. Secondo i sindacati, tali misure sono positive ma non sufficienti, soprattutto in tema di formazione continua e inclusiva durante gli ammortizzatori sociali.

Sul fronte della sicurezza, la proposta intensifica il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori e rende obbligatorie nuove pratiche di segnalazione preventiva dei rischi, promuovendo maggiore trasparenza e responsabilità nella gestione degli appalti, con standard minimi da rispettare da parte dei fornitori e una maggiore partecipazione delle rappresentanze sindacali nelle procedure di affidamento e gestione degli stessi. Tuttavia, le parti sindacali esprimono insoddisfazione per la mancanza di garanzie certe in tema di cambio appalto e continuità occupazionale. La stasi negoziale che ha condotto alla “rottura del negoziato” del 12 novembre 2024 a seguito dell’inamovibilità della parte datoriale di Federmeccanica-Assistal, ha spinto le Organizzazioni sindacali a dichiarare una campagna di assemblee in tutti gli stabilimenti interessati dal CCNL, il blocco della flessibilità e degli straordinari, nonché diverse giornate di sciopero¹⁸³, articolato a livello territoriale, nel corso di tutto il 2025,

In Nuovo Pignone, la storia si ripete: le azioni di protesta unilaterali intraprese dal sindacato non trovano una reazione decisa ed aggressiva dei dirigenti apicali dell’Azienda, che, pur essendo rappresentata al tavolo del negoziato da un proprio membro, continuava a perseguire un approccio collaborativo ed orientato al dialogo,

¹⁸³ Alla data di luglio 2025, si conteranno in totale 40 ore di sciopero osservate, a livello territoriale, da una cospicua percentuale dei lavoratori coinvolti nel rinnovo del contratto.

fedele alla propria storia in tema di relazioni industriali che individua il coinvolgimento sindacale come un valore e non un ostacolo. In un periodo storico così concitato, il sistema di relazioni industriali di Nuovo Pignone, in netta controtendenza con il panorama nazionale, non interrompe il proprio leale rapporto di collaborazione con la controparte sindacale, spingendosi a indurre la direzione aziendale dell'impresa fiorentina a divenire parte attiva nel promuovere il componimento del conflitto. Con il verbale di incontro del 22 aprile 2025, la Società, nell'ambito degli incontri trimestrali dell'osservatorio nazionale di gruppo previsto dal CCNL e dalla contrattazione integrativa, nel rappresentare il proprio piano di investimenti in crescita per gli stabilimenti italiani di Firenze, Massa, Bari, Avenza, Vibo Valentia e Talamona e la conseguente esigenza di *“continuità operativa presso i propri stabilimenti, pur consapevole dell'attuale contesto connesso al rinnovo del CCNL dell'industria metalmeccanica e della installazione degli impianti”*, comunica al Coordinamento nazionale Nuovo Pignone di FIM-FIOM-UILM di aver *“già provveduto, nelle settimane precedenti, chiedendo ufficialmente a Federmeccanica di riavviare il confronto negoziale per il rinnovo del CCNL anche in considerazione sia della situazione economica generale sia di quella aziendale, che in questo momento di grandi trasformazioni tecnologiche, economiche e ambientali, necessiterebbe, a livello nazionale di un sistema di relazioni industriali corretto e rispettoso, basato sul dialogo, sulla fiducia e sulla contrattazione”*, impegnandosi altresì a confermare *“il proprio impegno a proseguire il confronto interno a Federmeccanica al fine di arrivare il prima possibile alla ripresa della trattativa per il rinnovo del CCNL di categoria”*. Sebbene il già menzionato verbale d'incontro rappresenti una dichiarazione d'intenti priva di misure aventi rilevanza economica, il segnale di Nuovo

Pignone è da considerarsi dirompente e apripista, atteso che, a seguito del segnale della multinazionale, anche grandi realtà come Leonardo, Fincantieri ed Ansaldo¹⁸⁴ e piccole realtà territoriali¹⁸⁵.

L'impegno profuso da Nuovo Pignone nell'innescare le mobilitazioni di tante realtà produttive nazionali, in uno con alcune riorganizzazioni interne della delegazione trattante datoriale, ha consentito il superamento della stasi negoziale e la riapertura delle trattative, formalizzata con la convocazione delle OO.SS. coinvolte per il 15 luglio 2025 ad opera di Federmeccanica ed Assital ed esitata con il rinnovo del CCNL siglato il 22 novembre 2025, dopo oltre 17 mesi di trattative.

¹⁸⁴ A. QUARATI, *Contratto metalmeccanici, i big di Stato vogliono riaprire la partita*, in *Il Secolo XIX*, 11 maggio 2025.

¹⁸⁵ Per l'ambito territoriale di Firenze, si vedano, *ex multiis* le note indirizzate a Federmeccanica ed alle sedi territoriali di Confindustria Centro e Costa di Pecchioli Research del 23 aprile 2025, di SILFI Spa del 28 marzo 2025 e di Cecchi srl del 24 aprile 2025.

CAPITOLO IV

Proposte e conclusioni all'esito della ricerca

SOMMARIO. 26. Un rinnovato ruolo per le relazioni industriali di Nuovo Pignone nella gestione delle esternalizzazioni: ripartire dall'accordo di Avenza - 27. Una proposta per Nuovo Pignone per il contrasto all'emergenza abitativa nelle grandi città- 28. Conclusioni e prospettive per una nuova ricerca.

29. Un rinnovato ruolo per le relazioni industriali di Nuovo Pignone nella gestione delle esternalizzazioni: ripartire dall'accordo di Avenza

All'esito della ricerca della produzione contrattuale saliente che ha caratterizzato la storia dell'impresa fiorentina, sono emerse le potenzialità ancora inesprese dal sistema di relazioni industriali e, più in generale, dalla contrattazione aziendale di nuovo Pignone. Tale prospettiva, viene favorita dalla specificità del percorso di ricerca non accademico intrapreso, caratterizzato sin dall'inizio dalla finalità di *“accrescere competenze professionali all'interno della impresa per avviare processi di innovazione e di cambiamento funzionali a logiche di business”*¹⁸⁶ ed improntato verso lo sviluppo di nuove conoscenze e verso l'innovazione.¹⁸⁷

Proprio per questo, la parte finale della ricerca ha inteso comprendere dove possono intervenire (e con quale magnitudine) le relazioni industriali in Nuovo Pignone, le cui dinamiche sono meno “oscure” dopo un'esperienza triennale in tale contesto produttivo. Sicuramente, il primo macrotema è rappresentato dal tema della gestione delle esternalizzazioni, anche alla luce della profonda attenzione che l'azienda ha avuto durante l'ultimo anno di ricerca dottorale, culminata con il già citato Protocollo appalti di Avenza.

¹⁸⁶ M. TIRABOSCHI, *I dottorati c.d. pratici: la prospettiva dei datori di lavoro*, in *Professionalità studi*, 4, 2018, p. 202.

¹⁸⁷ *IBID.*, p. 203 .

Ebbene, in un contesto economico caratterizzato da una crescente frammentazione del ciclo produttivo¹⁸⁸ e dal ricorso sempre più massiccio a pratiche di *outsourcing* si può ragionevolmente prevedere come la gestione della catena di fornitura e degli appalti assumerà sempre più un'importanza strategica per Nuovo Pignone. Tuttavia, tale tema non può riguardare solo l'efficientamento dei costi o alla qualità del prodotto/servizio, ma deve necessariamente integrare la dimensione della sostenibilità sociale e della tutela del lavoro. In questo scenario, anche in Nuovo Pignone le relazioni industriali dovrebbero svincolarsi dal ruolo di mero strumento di gestione del conflitto, e posizionarsi come presidio imprescindibile per garantire l'effettività delle tutele previste dal Legislatore, calando nel contesto produttivo misure a carattere generale, garantendo sostenibilità – anche economica – ed i più alti standard lavorativi e normativi lungo tutta la filiera.

Tale considerazione si muove in quel perimetro di pensiero dottrinale che individua la dimensione collettiva contrattazione collettiva come imprescindibile¹⁸⁹ per la tutela della dimensione individuale, sia a livello nazionale che aziendale, diventando così il luogo privilegiato per la definizione di meccanismi (come, ad esempio, le cd. clausole sociali) di tutela e controllo che possano prevenire le distorsioni tipiche dei contesti incontrollati di esternalizzazione, che includono fenomeni di sfruttamento e precarizzazione dei lavoratori delle imprese appaltatrici e che rappresentano «il punto debole»¹⁹⁰ della disciplina in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Il necessario

¹⁸⁸ Affrontando il tema delle esternalizzazioni, A. BELLAVISTA, *Appalti e tutela dei lavoratori*, in *WP CSDLE «Massimo D'Antona» IT*, 454, 2022, p. 6, indica come tale sistema tenda a produrre la cd. “fessurizzazione dei luoghi di lavoro”, concetto coniato da D. Weil, come “la dispersione dei processi produttivi tra varie organizzazioni e il progressivo peggioramento delle condizioni lungo la catena (detta anche catena del valore) delle relazioni contrattuali che legano le differenti imprese

¹⁸⁹ S. RENGÀ, *Modello sindacale di tutela della salute nei luoghi di lavoro dal dopoguerra agli anni novanta*, in *Lavoro e diritto*, 1994, p. 658 ss. .

¹⁹⁰ Si veda, sul punto, A. DE MATTEIS, *Sicurezza negli appalti alla luce del decreto correttivo*, in *Diritto e pratica del lavoro*, 6, 2010 p, 308, nonché anche l'elaborato critico di M. VADUANO, *Morire d'appalto*,

intervento della contrattazione collettiva è testimoniato dalla “foga riparatrice” del Legislatore ogni qual volta si verificano gravi incidenti sul lavoro di forte rilevanza mediatica. Infatti, a più riprese ci sono stati interventi legislativi¹⁹¹ – quasi esclusivamente di carattere emergenziale - volti a rafforzare le tutele prevenzionistiche e l’apparato sanzionatorio dei lavoratori in appalto, a riprova del fatto che la regolamentazione in materia di sicurezza dei lavoratori degli appalti è un tema di urgenza sociale e grande attualità ancora “*in progress*”.

Queste misure legislative, seppur necessarie, dimostrano tuttavia la loro parziale inefficacia laddove non supportate da un’adeguata piattaforma partecipata¹⁹² dove possano confluire elementi come la materiale conoscenza dei luoghi fisici e dei contesti dove applicare tali misure, competenze lavorative specifiche ed adeguate misure economiche a sostegno di tali interventi. Nell’assenza di tali elementi, l’effettività di tali disposizioni legali rimane spesso irrimediabilmente compromessa: difatti, la frammentazione della catena contrattuale e la complessità del sistema delle responsabilità creano zone d’ombra in cui le tutele, pur formalmente esistenti, faticano a concretizzarsi per le caratteristiche insite della legge, per sua natura generale e

in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 4, 1980, p. 369, che individua “un preciso nesso di causalità tra la ormai generalizzata politica dell’appalto e subappalto attuata dalle maggiori industrie ed imprese in genere italiane, ed il moltiplicarsi pauroso e tragico degli infortuni sul lavoro”

¹⁹¹ Recenti interventi, come quelli contenuti nel d.l. 19/2024, hanno introdotto o potenziato strumenti quali la responsabilità solidale del committente, gli obblighi di formazione e, in settori come l’edilizia, la verifica di congruità della manodopera per contrastare il lavoro sommerso. Per un’analisi più approfondita del contesto normativo di riferimento, con particolare riguardo al settore dell’edilizia, si rimanda alla ricostruzione offerta da L. BARBIERI, *Misure di prevenzione e contrasto al lavoro sommerso nell’ambito degli appalti, pubblici e privati, di lavori edili*, in *LavoroDirittiEuropa*, 4, 2024, p. 2–11. Si veda altresì, lo studio di S. CASSAR, *Appalti e subappalti. Prime riflessioni a margine delle novità regolamentari in tema di clausole sociali, responsabilità solidale e patente a punti*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, 2, 2024 che, anch’esso, affronta le novità legislative in materia.

¹⁹² Per A. TAMPIERI, *Profili individuali e collettivi della sicurezza sul lavoro*, in *Lavoro e diritto*, 1, 1999, p.171, “l’intervento degli accordi sindacali permetterebbe (...) in molti casi, di modellare le cautele sulle specifiche esigenze del settore, della singola azienda o addirittura delle singole lavorazioni. Ciò consentirebbe, tra l’altro, di contenere gli effetti dell’eccesso di normazione in materia prevenzionistica.”

astratta, che non riesce a calarsi nelle pieghe di ogni specifico contesto produttivo. La sola previsione di una sanzione o di una responsabilità penale non è sufficiente a scardinare logiche improntate al massimo ribasso e a un disinteresse sostanziale verso la sicurezza, che viene percepita come un costo anziché come un investimento, in piena coerenza con il “*dramma valoriale*” denunciato da alcuni studiosi¹⁹³. Si assiste così a un adempimento burocratico delle norme, che non si traduce in una reale e sostanziale protezione del lavoratore.

È in questo scarto tra previsione legale ed effettività della tutela che si inserisce il ruolo quantomai necessario delle relazioni industriali. Se la legge definisce un perimetro di diritti minimi, la contrattazione collettiva ha il compito di "riempire" questo perimetro¹⁹⁴, adattandolo alla realtà specifica dell'azienda e del sito produttivo. Attraverso la negoziazione, è possibile creare meccanismi di monitoraggio partecipato (affidati alle RSU e a osservatori paritetici), definire procedure di qualifica dei fornitori più stringenti di quelle legali e istituire clausole di salvaguardia che vadano oltre gli obblighi di legge. Il sistema di relazioni industriali, quindi, non si pone in alternativa alla legge, ma agisce come suo necessario complemento, trasformando la norma da un'imposizione esterna a una prassi vissuta e controllata all'interno del luogo di lavoro, garantendone così la piena e concreta applicazione.

Nel caso specifico di Nuovo Pignone, è innegabile constatare l'impegno del sistema di relazioni industriali nel garantire i più elevati standard di sicurezza per i

¹⁹³ R. RIVERSO, *Sicurezza lavorativa e appalti*, in *LavoroDirittiEuropa*, 2, 2025, p. 11.

¹⁹⁴ Proprio per A. LASSANDARI, *Il contratto collettivo aziendale e decentrato*, Giuffrè, Milano, 2001, p. 360, la contrattazione collettiva può considerarsi una valida modalità di gestione del decentramento produttivo. Nello stesso senso anche D. GOTTARDI, *La contrattazione collettiva tra destrutturazione e ri-regolazione*, in *Lavoro e diritto*, 4, 2016, p. 915 ss.; P. PASCUCCI, *Dalla tragedia di Firenze alla patente in edilizia. Prime osservazioni sulla ratio dell'art. 29, comma 19, del d.l. n. 19/2024 dopo la conversione in legge (l. n. 56/2024)*, in *LavoroDirittiEuropa*, fasc. 2, 2024, p. 5 che auspica un rafforzamento dei sistemi di prevenzione cd. “a valle” al livello aziendale;

lavoratori della filiera, anche alla luce della complessità delle produzioni dell'azienda e delle caratteristiche *sui generis* di alcuni propri stabilimenti, che hanno condotto alla firma dell'accordo sindacale del 21 ottobre 2024 (per gli addetti ai lavori, il Protocollo appalti di Avenza). Come già si è detto al capitolo precedente, il protocollo appalti per il sito di Avenza rappresenta un importante passo avanti, fungendo da modello anche per altre realtà produttive del territorio per una gestione partecipata e responsabile degli appalti. Le disposizioni presenti in tale accordo, come la definizione di un albo fornitori qualificato, il monitoraggio costante delle condizioni di lavoro e il coinvolgimento costante della RSU nella verifica del rispetto delle normative, costituiscono una solida base di partenza. Tuttavia, per rispondere in modo ancora più efficace alle sfide attuali e per estendere le buone pratiche a tutto il gruppo, è possibile e auspicabile implementare nuove e più incisive disposizioni, che consolidino il ruolo delle relazioni industriali come strumento di garanzia e di sviluppo.

Ripartendo dall'esperienza positiva di Avenza, potrebbe essere progettato un nuovo accordo sindacale, valido per tutti i siti di Nuovo Pignone (e non solo per singole unità produttive, come nel caso dell'accordo del 21 ottobre 2024 vigente solo per lo stabilimento di Avenza) potrebbe arricchirsi di ulteriori e più efficaci tutele per i lavoratori in appalto. Di seguito si delineano alcune possibili direttrici di intervento, che integrano le previsioni esistenti con strumenti innovativi e di maggiore efficacia. In primo luogo, potrebbe prevedersi contrattualmente un'estensione della responsabilità solidale del committente (Nuovo Pignone) non solo ai trattamenti retributivi e contributivi (come già previsto per legge), ma anche al rispetto integrale di tutte le normative in materia di salute e sicurezza, con particolare riferimento ai rischi da interferenza. In caso di cambio appalto, l'accordo dovrebbe prevedere un

obbligo per l'impresa subentrante di assumere il personale dell'azienda uscente, misura o al momento prevista solo da alcuni contratti collettivi nazionali, garantendo la continuità dell'anzianità di servizio maturata e il mantenimento delle condizioni economiche e normative *di miglior favore* acquisite, anche se derivanti da accordi di secondo livello. Siffatta misura, avrebbe dei potenziali effetti su *attraction e retention*, atteso che gli appalti di opere in Nuovo Pignone talvolta riguardano anche attività di elevata specializzazione (come, ad esempio, alcune attività di controllo della qualità del prodotto o di saldatura) e che eventuali internalizzazioni di tali attività sarebbero di difficile applicazione, anche alla luce dell'elevata competitività con i propri fornitori anche in sede di formulazione di proposta di assunzione dei profili specialistici addetti. Inoltre, potrebbe essere istituito un *rating di sostenibilità sociale* per le imprese fornitrici, che vada oltre la mera regolarità contributiva e fiscale (DURC/DURF), gestito da una commissione paritetica e basato su indicatori come: l'applicazione integrale del CCNL di settore sottoscritto dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative, la stabilità occupazionale (basso tasso di turnover, prevalenza di contratti a tempo indeterminato), l'evidenza di investimenti in formazione continua per i dipendenti, l'assenza di sanzioni per violazioni in materia di salute e sicurezza e l'adesione del fornitore a fondi di previdenza complementare e sanità integrativa, anche di settore.

In tema di *trasparenza retributiva*, potrebbe essere previsto per le aziende in appalto l'obbligo di fornire alle RSU e alle organizzazioni sindacali territoriali, su base periodica, dati aggregati e anonimi sulle retribuzioni medie dei propri dipendenti impiegati nel sito, al fine di verificare congiuntamente l'assenza di anomalie o di trattamenti retributivi ingiustificatamente bassi. Un'altra misura, ispirata da quanto

avviene per l'edilizia, potrebbe essere quella di introdurre nell'accordo un meccanismo di verifica della congruità della manodopera impiegata in ogni appalto. Tale verifica, basata su indici specifici per tipologia di servizio e gestita dalla commissione paritetica, permetterebbe di far emergere eventuali scostamenti anomali tra il valore dell'appalto e il costo del lavoro dichiarato, prevenendo fenomeni di sotto-inquadramento o di ricorso a lavoro grigio. Infine, potrebbe essere prevista la nomina di un soggetto, da designarsi a cura di una commissione paritetica, come "garante operativo" dell'accordo, con prerogative di mandato, anche di natura sindacale, che possa intervenire in prima battuta per la soluzione di problematiche insorte nelle attività quotidiane e per moderare i lavori della commissione paritetica. L'implementazione di queste disposizioni permetterebbe a Nuovo Pignone di evolvere verso un modello di appalto socialmente responsabile, dove le relazioni industriali non si limitano a gestire le criticità, ma contribuiscono attivamente a creare un ambiente di lavoro equo, sicuro e stabile per tutti i lavoratori, diretti e indiretti oltre che sostenibile dal punto di vista produttivo.

Un tale approccio, oltre a rappresentare un'eccellenza nel panorama industriale, costituirebbe un vantaggio competitivo per l'azienda stessa, in termini di qualità del lavoro, riduzione dei rischi operativi e reputazionali, e costruzione di un rapporto di fiducia con i propri stakeholder. Inoltre, la contrattazione aziendale si confermerebbe così come uno strumento dinamico e innovativo, capace di adattare le tutele universali del lavoro alle specifiche esigenze di un grande gruppo industriale globale, dimostrando che la vera effettività delle tutele non può prescindere da un'interdipendenza tra norma di legge e concertazione ragionata delle regole d'ingaggio.

30. Una proposta per Nuovo Pignone per il contrasto all'emergenza abitativa nelle grandi città

Vivere in prima persona le vicissitudini aziendali che animano la quotidianità delle giornate in Nuovo Pignone ha consentito di poter intercettare delle criticità che tuttora hanno un impatto diretto sulla capacità dell'azienda di attrarre e trattenere talenti ad alta specializzazione. Una delle più evidenti è rappresentata dall'emergenza abitativa che affligge il tessuto urbano di Firenze. Il capoluogo toscano, infatti, è oggi emblematico di un mercato immobiliare sottoposto a una tensione senza precedenti, largamente alimentata dal dilagare delle locazioni brevi a scopo turistico, fenomeno che ha drasticamente ridotto l'offerta di alloggi per la residenza a lungo termine, generando un'impennata dei canoni di locazione che erode significativamente il potere d'acquisto dei salari e costituisce una barriera d'ingresso quasi insormontabile per i lavoratori non residenti. In questo scenario, le strategie di reclutamento aziendali, anche se supportate da pacchetti retributivi competitivi e da una contrattazione integrativa oltremodo migliorativa, perdono di efficacia. Il problema non è più solo economico, ma strutturale. Come evidenziato da recenti analisi¹⁹⁵, le imprese e le parti sociali stanno assumendo un ruolo sempre più centrale nel predisporre soluzioni abitative, riconoscendo la profonda connessione tra la questione abitativa e le criticità del mercato del lavoro, come il *mismatch* tra domanda e offerta di manodopera qualificata¹⁹⁶. Sulla scorta di tali premesse e delle best practices emergenti a livello nazionale, si avanza qui una proposta progettuale di intervento che le parti sociali potrebbero implementare come forma evoluta e strategica di welfare a beneficio del

¹⁹⁵ M. DALLA SEGA, *Emergenza abitativa e lavoro: una mappatura delle politiche aziendali e contrattuali*, ADAPT University Press, 2025, p. 2-3.

¹⁹⁶ Ivi, p. 4.

personale dell'azienda. L'obiettivo è superare la mera erogazione di sussidi economici, che rischiano di essere insufficienti, per configurare l'azienda come un attore di intermediazione attiva e garante nel mercato delle locazioni.

Il modello proposto si articola come segue: le Parti sociali potrebbero sviluppare una piattaforma digitale, accessibile esclusivamente dalla rete aziendale, finalizzata a far incontrare la domanda di alloggi dei propri dipendenti (attuali e neoassunti) e l'offerta di immobili da parte di proprietari privati. Il fulcro del sistema sarebbe un meccanismo di garanzia offerto dall'azienda. In concreto, l'impresa si farebbe garante della solvibilità e della correttezza del proprio dipendente-conduttore nei confronti del locatore per l'intera durata del contratto. Questa garanzia patrimoniale mitigherebbe drasticamente la percezione del rischio da parte dei proprietari, che spesso richiedono garanzie personali o bancarie difficilmente ottenibili, specialmente da lavoratori giovani o appena trasferiti, e potrebbe avere un effetto calmierante anche con riferimento ai canoni di locazione concordati. Tale approccio si ispira a tentativi già documentati, come quello di una impresa edile operante nella provincia di Cuneo¹⁹⁷, la Giuggia Costruzioni srl, che in una prima fase ha cercato di farsi garante per i propri operai che avevano difficoltà a trovare alloggio – per lo più immigrati - prima di optare per soluzioni più radicali, come quella di acquistare uno stabile ed adibirlo ad appartamenti per i propri dipendenti. A fronte della garanzia prestata, l'Azienda stipulerebbe un accordo con il dipendente – assistito dai rappresentanti sindacali - che lo autorizzi, in caso di comprovata e ingiustificata inadempienza agli obblighi contrattuali derivanti dal contratto di locazione, ad operare una rivalsa diretta sugli emolumenti retributivi, secondo modalità e limiti previamente definiti da un accordo

¹⁹⁷ Ivi, p. 5

sindacale o – in alternativa – da una commissione paritetica, nel rispetto della normativa vigente. Questo renderebbe il rischio per l'azienda concretamente gestibile e prossimo allo zero e mitigherebbe gli effetti di un problema sociale, come quello dell'emergenza abitativa, ben noto alle organizzazioni sindacali. Volendo perfezionare il sistema, si potrebbe poi prevedere l'arricchimento dell'offerta con servizi di consulenza legale e amministrativa per la stipula dei contratti di locazione, ricalcando modelli in cui un partner esterno specializzato gestisce gli aspetti burocratici, come nel piano promosso da Edison¹⁹⁸. I benefici di un simile approccio sarebbero multilivello: per Nuovo Pignone, si tradurrebbe in un potentissimo strumento di *attraction e retention*, un elemento distintivo di *employer branding* capace di sbloccare l'impasse nel reclutamento di profili specializzati. Per le organizzazioni sindacali ed il lavoratore, significherebbe superare il principale ostacolo all'accesso al mercato abitativo e allo stesso tempo proteggere, seppure in via indiretta, il potere d'acquisto ed i salari reali. Per i proprietari, rappresenterebbe l'opportunità di affidare il proprio immobile a un inquilino preselezionato e supportato da un garante solido e affidabile come un'azienda storica del territorio di respiro internazionale. Infine, per il territorio, rappresenterebbe un valido strumento a costo zero per combattere lo svuotamento dei centri storici e, al contempo, per sostenere le attività commerciali del posto.

Questa iniziativa, dunque, non si configurerebbe come un semplice costo (che, ad ogni modo, si ipotizza esser minimo, anche alla luce del rapporto di interdipendenza tra il lavoratore e l'azienda), ma come un investimento strategico nelle relazioni industriali e nel capitale umano, capace di generare valore per l'impresa e per il

¹⁹⁸ Ivi, p. 6

territorio, in un virtuoso incastro tra policy private e risposta a un'emergenza pubblica, che permette anche un intervento reale delle relazioni industriali su tematiche ad alta rilevanza sociale.

31. Conclusioni e prospettive per una nuova ricerca.

Giunti al termine di questo percorso di ricerca, è necessario tirare le fila dell'analisi condotta per offrire una risposta articolata all'interrogativo che ha guidato il nostro lavoro: in che modo il sistema di relazioni industriali ha governato le complesse trasformazioni organizzative e produttive che hanno attraversato l'azienda e, soprattutto, se tale modello di governo possa ritenersi ancora valido e sufficiente di fronte alle nuove, e per certi versi più radicali, sfide che attendono il mondo del lavoro.

L'analisi ha confermato come la dialettica tra innovazione tecnologica e relazioni industriali sia un campo di tensione continua, in cui la ricerca di un equilibrio tra le esigenze di competitività dell'impresa e la tutela del lavoro costituisce l'obiettivo primario, sebbene non sempre raggiunto, delle parti sociali. È stato messo in luce come le relazioni industriali e, in generale, la contrattazione collettiva (in particolare quella di secondo livello), si sia storicamente configurata quale strumento primario per bilanciare gli interessi contrapposti e governare congiuntamente le problematiche emergenti dal continuo processo di innovazione. La sua centralità è ampiamente riconosciuta, in quanto la prossimità al luogo di lavoro la rende la sede più idonea a dare, in maniera più celere, *“idonee risposte alle esigenze che sorgono all'interno dei contesti produttivi, perché in grado di cogliere le differenze e le specificità dei modelli produttivi e di rispondere alle problematiche, alle necessità ed alle opportunità*

*riscontrate a livello aziendale*¹⁹⁹. Come si è visto, siffatta capacità di adattamento alla realtà aziendale le ha permesso non solo di disciplinare gli effetti delle trasformazioni, ma, in alcuni casi, di anticipare soluzioni poi fatte proprie dalla contrattazione nazionale o persino dal legislatore, dimostrando una notevole vitalità e capacità proattiva. In Nuovo Pignone, il coinvolgimento partecipativo è risultato un metodo efficace per accompagnare i processi di innovazione tecnologica e organizzativa, anticipando una linea di tendenza che, attualmente, caratterizza buona parte degli intendimenti delle parti sociali nazionali ai tavoli di negoziazione di primo livello anche in settori non tradizionalmente improntati sui modelli partecipativi²⁰⁰.

Una tendenza in cui le parti sociali, muovendo dalla consapevolezza circa il valore della concertazione, hanno progressivamente rafforzato gli istituti di informazione e consultazione, anche mediante la creazione di organismi paritetici aziendali, quali osservatori e commissioni, quali sedi privilegiate per gestire l'impatto di "Industry 4.0", affrontando temi cruciali come l'aggiornamento dei sistemi di classificazione del personale – reso non più procrastinabile alla luce delle repentine mutazioni del mondo del lavoro nonché del superamento di stereotipi, anche di genere, ormai ampiamente superati²⁰¹ – e la definizione di percorsi di riqualificazione professionale, essenziali per garantire l'occupabilità dei lavoratori. Tuttavia, è proprio analizzando il funzionamento di questo modello che possiamo individuare le

¹⁹⁹ R. CIAVARELLA, *Un'indagine sul ruolo della contrattazione di secondo livello nei processi di innovazione*, cit., p. 273

²⁰⁰ Si veda, ad esempio, l'*incipit* del CCNL Gomma-plastica, in cui le parti *"tenuto altresì conto della complessità dei problemi legati alle trasformazioni aperte in Italia, in Europa e nel resto del mondo, concordano sulla necessità di porre in atto relazioni industriali costruttive, ispirate al coinvolgimento e tali da consentire comportamenti coerenti con gli obiettivi di cui sopra e con quanto stabilito dal presente contratto"*.

²⁰¹ M. L. VALLAURI, *Direttiva (UE) 2023/970: una nuova strategia per la parità retributiva*, in *LavoroDirittiEuropa*, 3, 2023, p. 4.

potenziali criticità che, se non corrette, potrebbero mettere in discussione la futura sostenibilità e applicabilità reale. È cruciale – per il corretto funzionamento del sistema, di prevedere modelli vincolanti, con “*obiettivi puntualmente misurabili*” e con “*scadenze tassative*”²⁰². L’assenza di tali previsioni comporterebbe una debolezza strutturale che rischierebbe di ridurre la partecipazione a un esercizio puramente formale e consultivo, trasformando il confronto in una procedura di gestione del consenso piuttosto che in una sede di reale co-determinazione. Si assiste, in altre parole, a una "procedimentalizzazione" del conflitto che, pur evitando rotture, incide negativamente sulla capacità dei lavoratori di partecipare in modo effettivo alle decisioni strategiche aziendali.

Di fronte alle trasformazioni future – caratterizzate da una digitalizzazione ancora più pervasiva, dall’integrazione di sistemi di intelligenza artificiale che non solo automatizzano le mansioni ma intervengono sui processi decisionali, e dalla possibile affermazione di nuovi modelli organizzativi sempre più flessibili e dematerializzati – un sistema di governo del cambiamento fondato su una partecipazione "debole" appare palesemente inadeguato. Le sfide poste dall’intelligenza artificiale e dalla gestione degli algoritmi, ad esempio, non possono essere affrontate unicamente con misure superficiali, come, ad esempio, un mero aggiornamento dei profili professionali. Esse richiedono un intervento sulle logiche stesse di progettazione del lavoro, sulla trasparenza dei processi decisionali automatizzati e sulla tutela dei diritti fondamentali della persona nel nuovo contesto

²⁰² Tale soluzione, per evitare le criticità ravvisate in G. IMPELLIZZIERI, *La formazione dei lavoratori nei contratti collettivi tra vecchi e nuovi modelli*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 3, 2023, p. 247 ss., contributo che, sebbene analizza i sistemi di formazione e classificazione del personale nella contrattazione di primo livello, contiene degli spunti quantomai utili nella costruzione di sistemi partecipativi nella contrattazione di secondo livello.

digitale. La promozione di polivalenza e polifunzionalità, pur necessaria, rischia di essere una risposta parziale se non si interviene sulla qualità e sull'efficacia dei processi di governo. In conclusione, il modello di relazioni industriali basato sulla co-determinazione "invasiva", anche mediante una contrattazione di secondo livello organica e completa è strettamente condizionato alla sua capacità di evolvere e di rafforzarsi. Non è più sufficiente "prevedere" la partecipazione, ma è necessario renderla sostanziale, vincolante e continua. Il futuro del governo del cambiamento richiederà probabilmente il superamento di un approccio meramente consultivo a favore di modelli più vicini alla co-determinazione sulle materie strategiche dell'organizzazione del lavoro, della formazione e dell'introduzione di nuove tecnologie. Affinché le relazioni industriali possano continuare a essere uno strumento efficace di equilibrio e di promozione di uno sviluppo equo, devono rinnovarsi, dotandosi di procedure più agili e incisive, capaci di tenere il passo con la velocità del cambiamento tecnologico. L'obiettivo deve essere quello di garantire che la professionalità del lavoratore non sia una variabile da adeguare passivamente, ma un elemento centrale da valorizzare attivamente nella progettazione del futuro dell'impresa, assicurando una "transizione giusta". La presente ricerca sul sistema delle relazioni di Nuovo Pignone ha cercato di offrire una disamina organica delle dinamiche negoziali, delle strategie attuate dagli attori coinvolti e degli esiti in termini di regolazione del lavoro e delle condizioni occupazionali all'interno di un contesto industriale di lunga tradizione come quello dove opera l'impresa fiorentina.

L'analisi condotta ha illuminato le peculiarità di un sistema di relazioni industriali stratificato, influenzato sia da fattori endogeni all'organizzazione che da variabili esogene connesse al più ampio panorama socioeconomico e politico italiano.

Tuttavia, lungi dal considerare esaurita l'indagine sulle complesse interazioni tra capitale, lavoro e tecnologia nel contesto di Nuovo Pignone, i risultati ottenuti aprono nuove e stimolanti prospettive per future direzioni di ricerca.

In particolare, potrebbe ritenersi quale naturale evoluzione di questo studio un'estensione dell'analisi alla dimensione transnazionale e un'indagine sulle trasformazioni che hanno interessato il sistema di relazioni industriali di gruppo, con particolare riferimento al Gruppo ENI, General Electric e Baker Hughes. Ad esempio, il perimetro occupato da Baker Hughes, multinazionale controllante della *branch* italiana Nuovo Pignone che opera in una moltitudine di paesi quali Stati Uniti, Regno Unito, Germania, Brasile, Arabia Saudita, Cina, India e Australia, potrebbe rivelarsi un laboratorio privilegiato per l'indagine delle differenze nelle tradizioni e nelle pratiche delle relazioni industriali a livello globale e di come le stesse possano convivere in un sistema globale più grande. Ogni contesto nazionale, infatti, è caratterizzato da un peculiare assetto normativo, da specifiche configurazioni delle rappresentanze sindacali e datoriali, e da distinte culture del lavoro che inevitabilmente plasmano le modalità di interazione tra impresa e lavoratori.

Approfondire come un'azienda multinazionale come Baker Hughes gestisca la contrattazione e le relazioni industriali nelle sue diverse filiali e stabilimenti nel mondo, permetterebbe di identificare modelli di adattamento, poiché si comprenderebbe come le strategie aziendali si modulino in relazione alle specificità dei sistemi nazionali di relazioni industriali, evidenziando se prevalgano approcci centralizzati o decentralizzati. Si potrebbero poi analizzare le metodologie di armonizzazione di modalità di gestione delle risorse umane e dei modelli contrattuali tra le diverse *legal entities* del gruppo ed analizzare le criticità emerse nel corso di tale

processo. Infine, una ricerca di questa portata, oltre a poter indagare da vicino l'influenza sulla negoziazione collettiva e sui meccanismi partecipativi delle tradizioni sindacali e della cultura del lavoro di ogni singolo Paese potrebbe comparare gli esiti delle diverse strategie in termini di condizioni di lavoro, salari, sicurezza e sviluppo nei vari contesti operativi e definire delle proposte globali in una chiave progettuale e non meramente compilativa. Un tale ampliamento della prospettiva investigativa richiederebbe l'adozione di una metodologia comparativa rigorosa, che tenga conto delle numerose variabili e che impieghi un'ampia gamma di fonti normative nazionali ed internazionali, ivi inclusi il formante contrattuale rinvenibile sino ai documenti aziendali e/o sindacali ed alle interviste con gli attori chiave. Solo in questo modo sarà possibile cogliere la complessità delle relazioni industriali in una prospettiva autenticamente multinazionale, fornendo un contributo significativo alla letteratura accademica in materia e offrendo spunti rilevanti per la gestione delle sfide occupazionali in un'economia sempre più globalizzata.

BIBLIOGRAFIA

A. ACCORNERO, *La parabola del sindacato: ascesa e declino di una cultura*, Il Mulino, Bologna, 1992

A. ALOISI, V. DE STEFANO, *Your boss is an algorithm: artificial intelligence, platform work and labour*, Hart Publishing, Oxford etc., 2022

M. AMBROSINI, *La flessibilità temporale nelle relazioni industriali: tra innovazioni contrattuali e problemi di consenso*, in *Studi di sociologia*, fasc. 29, 4, 1991, p. 355–370

ARCHIVIO NUOVO PIGNONE, *Lettera all'ASAP (Fim, Fiom, Uilm)*, 1970

D. H. AUTOR, *Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation*, in *Journal of Economic Perspectives*, fasc. 29, 3, 2015, p. 3–30

G. BAGLIONI, R. MILANI (a cura di), *La contrattazione collettiva nelle aziende industriali in Italia*, Franco Angeli, Milano, 1990

L. BARBIERI, *Misure di prevenzione e contrasto al lavoro sommerso nell'ambito degli appalti, pubblici e privati, di lavori edili*, in *LavoroDirittiEuropa*, 4, 2024, p. 2–11

V. BAVARO, M. C. CATAUDELLA, A. LASSANDARI, L. LAZZERONI, M. TIRABOSCHI, G. ZILIO GRANDI (a cura di), *La funzione del contratto collettivo. Salari, produttività, mercato del lavoro*, ADAPT University Press, 2023

A. BELLAVISTA, *Appalti e tutela dei lavoratori*, in *WP CSDLE «Massimo D'Antona».IT*, 454, 2022

- M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzione e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea, Milano, 2013
- M. BIOCCA, P. SCHIRRIPA, *Esperienze di lotta contro la nocività in alcune aziende italiane tra il 1965 e il 1980*, CENSAPI, Roma, 1981
- P. BONI, *FIOM: 100 anni di un sindacato industriale*, Meta Ediesse, Roma, 1993
- V. BRINO, D. GOTTARDI-A. MATTEI, *Le relazioni industriali, oggi: metodi, soggetti e strumenti.*, in *Economia e società regionale*, 3, 2022
- E. BRYNJOLFSSON, A. MCAFEE, *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*, Norton, New York, 2016
- C. BUSCO, A. RICCABONI, R. W. SCAPENS, *Trust for accounting and accounting for trust*, in *Management Accounting Research*, fasc. 17, 1, 2006, p. 11–41
- F. BUTERA, *La divisione del lavoro in fabbrica*, Marsilio, Venezia, 1980
- E. CANNARSI, *Relazioni industriali e politica: l'esperienza di un sindacato di imprese: Federmeccanica 1972-92*, ESI, Napoli, 2002
- G. CAPO, *Dal Protocollo Scotti al contratto metalmeccanici*, in *Industria e sindacato*, 18, 1983
- S. CASSAR, *Appalti e subappalti. Prime riflessioni a margine delle novità regolamentari in tema di clausole sociali, responsabilità solidale e patente a punti*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, 2, 2024
- P. CAUSARANO, *Lavorare fa male alla salute. Organizzazione del lavoro e salute nella contrattazione aziendale al Nuovo Pignone di Firenze*, in *Rassegna di medicina dei lavoratori*, fasc. 10, 38–39, 1995.

P. CAUSARANO, *L'autunno caldo in periferia: il Nuovo Pignone di Firenze*, in *Parolechiave*, 1998.

P. CAUSARANO, *La professionalità contesa: cultura del lavoro e conflitto industriale al Nuovo Pignone di Firenze*, Franco Angeli, Milano, 2000

P. CAUSARANO, *Unire la classe, valorizzare la persona. L'inquadramento unico operai-impiegati e le 150 ore per il diritto allo studio*, in *Italia Contemporanea*, 278, 2015.

G. P. CELLA, *Osservazioni sull'inquadramento*, in *Dibattito sindacale*, fasc. VIII, 3-4, 1971

G. P. CELLA, *Difficoltà crescenti per le relazioni industriali europee e italiane*, in *Stato e mercato*, 1, 2012.

G. P. CELLA-T. TREU, *Le nuove relazioni industriali: l'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Il Mulino, Bologna, 1998.

CGIL, *L'accordo aziendale al «Nuovo Pignone»*, in *Rassegna sindacale*, VI-VII, 1957.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, *DD 3701-82*, 1982

R. CIAVARELLA, *Un'indagine sul ruolo della contrattazione di secondo livello nei processi di innovazione*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2, 2025

S. CIUCCIOVINO, L. CASANO, P. TOMASSETTI, *Professionalità e contrattazione collettiva: ragioni e contenuti di un fascicolo monografico sul tema*, in *Professionalità studi*, 1, 2018

L. CLARKE, E. DONNELLY, R. HYMAN, J. KELLY, S. MCKAY, S. MOORE, *A che serve lo studio delle relazioni industriali?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 3, 2009, p. 519.

CONSIGLIO DI FABBRICA NUOVO PIGNONE FIRENZE-FEDERAZIONE LAVORATORI METALMECCANICI, *Bollettino d'informazione*, 1975.

M. CORTI, *Innovazione tecnologica e partecipazione dei lavoratori: un confronto fra Italia e Germania*, in *federalismi.it*, 17, 2022.

M. DALLA SEGA, *Emergenza abitativa e lavoro: una mappatura delle politiche aziendali e contrattuali*, ADAPT University Press, 2025.

A. DE MATTEIS, *Sicurezza negli appalti alla luce del decreto correttivo*, in *Diritto e pratica del lavoro*, 6, 2010.

V. DE STEFANO, *The Rise of the «Just-in-Time Workforce»: On-Demand Work, Crowd Work and Labour Protection in the “Gig-Economy”*, in *SSRN Electronic Journal*, 2015.

I. DI STANI, *Il ruolo delle relazioni industriali nella gestione della crisi e della chimica: il caso Eni S.p.A*, Università degli Studi di Bergamo.

S. DUNN, *Root Metaphor in the Old and New Industrial Relations.*, in *British Journal of Industrial Relations*, fasc. 28, 1, 1990.

M. EMMOTT, *What is employee relations?*, in *CIPD Change Agenda*, 2007.

M. ENRICO, *La svolta sindacale alla fine degli anni '50*, in *Industria e sindacato*, 18, 1982.

V. FILÌ, *Le ricadute dell'invecchiamento della popolazione sul Welfare, sul mercato del lavoro e sulla solidarietà intergenerazionale*, in *Salute e società*, 3, 2022.

M. FINAMORE, M. PERSIANI, *Inquadramento unico e parità normativa operai-impiegati*, in *Il diritto del lavoro*, 1, 1973

FIOM MILANO, *Salari contrattuali e piattaforme rivendicative dei metalmeccanici: 1948-1979*, Franco Angeli, Milano, 1980

FIOM-CGIL FIRENZE, *Nuovo Pignone : la storia di una fabbrica dal 1840 ai giorni nostri fatti e vicende*, Firenze : FIOM-CGIL, Firenze, 1998

L. GALLINO, *Il lavoro non è una merce: contro la flessibilità*, Editori Laterza, Roma etc., 2011

M. G. GAROFALO, *Per una teoria giuridica del contratto collettivo. Qualche osservazione di metodo*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 4, 2011

E. GHERA, *Linee di tendenza della contrattazione sindacale 1968-1971*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 35, 1971

P. GIOVANNINI, P. ZAGNOLI, *Nuovo Pignone*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 64-65, 1977.

G. GIUGNI, *Introduzione allo studio della autonomia collettiva*, Giuffrè, Milano, 1960

G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, Napoli, 1963

G. GIUGNI, *Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in *Scritti in memoria di A. Graziani*, Napoli, 1968, vol. II

D. GOTTARDI, *Nota a contratto: l'accordo Pometon S.p.a. nello specchio rotto delle relazioni sindacali nel settore metalmeccanico*, in *Lavoro e diritto*, 2, 2013.

D. GOTTARDI, *La contrattazione collettiva tra destrutturazione e ri-regolazione*, in *Lavoro e diritto*, 4, 2016.

R. HYMAN, *Why Industrial Relations?*, in R. HYMAN (a cura di), *The Political Economy of Industrial Relations: Theory and Practice in a Cold Climate*, Palgrave Macmillan UK, London, 1989.

G. IMPELLIZZIERI, *La formazione dei lavoratori nei contratti collettivi tra vecchi e nuovi modelli*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 3, 2023.

B. KAUFMAN, *The Global Evolution of Industrial Relations: Events, Ideas, and the IIRA*, International Labour Office, Geneva, 2004

A. LASSANDARI, *Il contratto collettivo aziendale e decentrato*, Giuffrè, Milano, 2001

A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e incontri (mancati)*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, fasc. 1, 2, 2009.

A. LETTIERI, *Inquadramento unico e strategia delle qualifiche: una discussione*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 35, 1971

D. MARINO, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese nella contrattazione collettiva*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 4, 2020

E. MINALE COSTA, *Osservazioni in tema di inquadramento unico operai-impiegati e professionalità*, in *Il diritto del lavoro*, fasc. LIV, 1980

F. MORTILLARO, *Dello stato presente delle relazioni industriali in Italia*, in *Relazioni industriali. Rassegna di politica sindacale e di problemi del lavoro*, fasc. 1, 1, 1983

F. MORTILLARO, *Politica dei redditi e contrattazione collettiva: un contrasto insanabile?*, in *Relazioni industriali. Rassegna di politica sindacale e di problemi del lavoro*, 2, 1983

D. F. NOBLE, *Forces of production : a social history of industrial automation*, Oxford University Press, New York, 1986

S. ORTAGGI, *Cottimo e produttività nell'industria italiana del primo Novecento*, in *Rivista di Storia Contemporanea*, fasc. 7, 1, 1978, p. 15

P. PASCUCCI, *Dalla tragedia di Firenze alla patente in edilizia. Prime osservazioni sulla ratio dell'art. 29, comma 19, del d.l. n. 19/2024 dopo la conversione in legge (l. n. 56/2024)*, in *LavoroDirittiEuropa*, fasc. 2, 2024

M. PEDRAZZOLI, *Democrazia industriale e subordinazione. Poteri e fattispecie nel sistema giuridico italiano*, Giuffrè, Milano, 1985

L. PERO, *L'inquadramento professionale dei metalmeccanici e i cambiamenti organizzativi di lungo periodo*, in *Economia & Lavoro*, 2021, p. 41–55

L. PERO, *Innovazione organizzativa e lavoro*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2, 2025

M. L. PICUNIO, *La questione relativa agli accordi sullo «smart working» sottoscritti prima dello Statuto sul lavoro agile*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer, Padova, 2018

A. QUARATI, *Contratto metalmeccanici, i big di Stato vogliono riaprire la partita*, in *Il Secolo XIX*, 2025

S. RENGA, *Modello sindacale di tutela della salute nei luoghi di lavoro dal dopoguerra agli anni novanta*, in *Lavoro e diritto*, 1994

R. RIVERSO, *Sicurezza lavorativa e appalti*, in *LavoroDirittiEuropa*, 2, 2025.

A. ROBERTO, *Contrattazione collettiva e produttività del lavoro in Fincantieri*, Università degli Studi di Bergamo

U. ROMAGNOLI, *Contrattazione e partecipazione : studio di relazioni industriali in una azienda italiana*, Il Mulino, Bologna, 1968

U. ROMAGNOLI, *La scelta dei contenuti rivendicativi*, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano, 1975

A. ROSAFALCO, *Contrattazione collettiva aziendale e innovazione organizzativa del lavoro. Il caso Tenaris Dalmine*, Università degli Studi di Bergamo

G. ROVERATO, *Nuovo Pignone: le sfide della maturità*, Il Mulino, Bologna, 1991

F. SANTORO PASSERELLI, A. FRENI, *Cottimo*, in *Novissimo digesto italiano*, UTET, Torino, 1959

R. SCHIAVO, *La funzione della contrattazione collettiva nelle catene produttive nazionali: la necessità di un patto di filiera*, in *LavoroDirittiEuropa*, 2, 2021

K. SISSON, *Revitalising industrial relations: making the most of the «institutional turn»*, in *Warwick papers in Industrial relations*, 85, 2007

L. SPAGNUOLO VIGORITA, *La rivista «Diritto delle relazioni industriali»*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 1, 1991, p. 3

M. STANGARONE, *Nuovo Pignone: un'entusiasmante storia tecnica da Firenze all'Italia al mondo*, Giunti, Houston, 2023

G. STRAUSS, K. WHITFIELD, *Researching the world of work: strategies and methods in studying industrial relations*, Cornell University Press, London, 1998

F. TADDEI, *Il Pignone di Firenze: 1944-1954*, La Nuova Italia, Firenze, 1980

A. TAMPIERI, *Profili individuali e collettivi della sicurezza sul lavoro*, in *Lavoro e diritto*, 1, 1999

M. TIRABOSCHI, *I dottorati c.d. pratici: la prospettiva dei datori di lavoro*, in *Professionalità studi*, 4, 2018

M. TIRABOSCHI, *Alla ricerca di un nuovo ordine giuridico per il lavoro che cambia. Bilancio non convenzionale dei trent'anni di Diritto delle Relazioni Industriali.*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 4, 2020.

M. TIRABOSCHI, *Appunti per una ricerca sulla contrattazione collettiva: il contributo del giurista del lavoro*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 3, 2021.

M. TIRABOSCHI, *Problemi e prospettive nello studio della contrattazione collettiva aziendale*, in *Economia e società regionale*, 3, 2022.

M. TIRABOSCHI, *Sulla funzione (e sull'avvenire) del contratto collettivo di lavoro*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 3, 2022.

M. TIRABOSCHI, *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2, 2023.

M. TIRABOSCHI, *I sistemi di classificazione e inquadramento del lavoro oggi: una prospettiva di diritto delle relazioni industriali*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 4, 2024

A. TOURAINE, *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1974

T. TREU, *Cogestione e partecipazione*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 3, 1989

T. TREU, *Insegnamento e ricerca delle relazioni industriali*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, fasc. 85, 1, 2000

T. TREU, *Politiche europee e nazionali per la transizione verde*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 1, 2024.

T. TREU, G. P. CELLA, *Per una difesa delle relazioni industriali*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 3, 2009.

M. VADUANO, *Morire d'appalto*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 4, 1980.

C. VALENTI, *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, in *Lavoro e diritto*, 2021.

M. L. VALLAURI, *Direttiva (UE) 2023/970: una nuova strategia per la parità retributiva*, in *LavoroDirittiEuropa*, 3, 2023

S. WEBB, B. WEBB, *Industrial democracy*, Longmans Green, London etc., 1897

R. ZUCARO, *Il lavoro agile nel comparto metalmeccanico. Un percorso in fieri*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Giappichelli, 2021

Quando la tempesta sarà finita, probabilmente non saprai neanche tu come hai fatto ad attraversarla e a uscirne vivo. Anzi, non sarai neanche sicuro che sia davvero finita. Ma su un punto non c'è dubbio. Ed è che tu, uscito da quel vento, non sarai lo stesso che vi è entrato.

(H. MURAKAMI, Kafka sulla spiaggia)