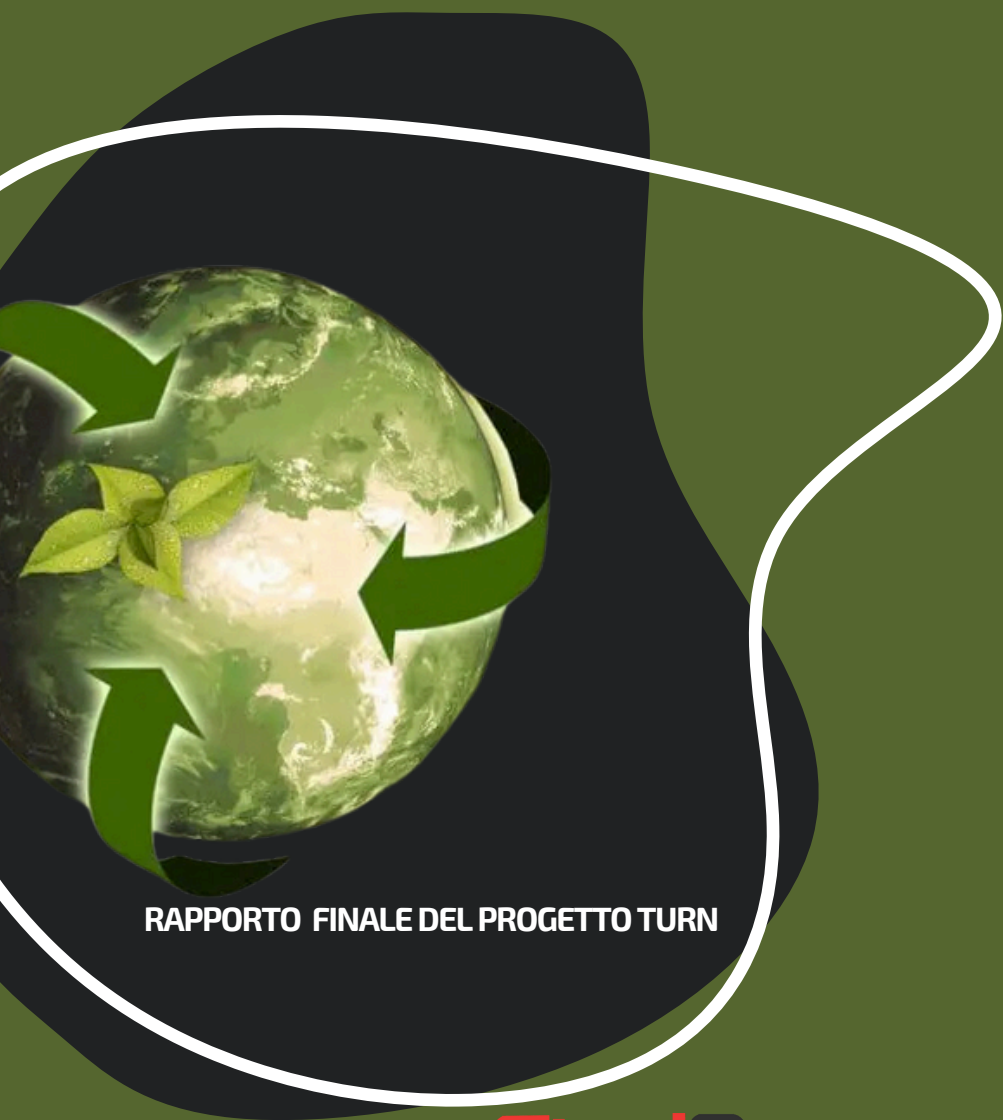


Relazioni industriali ed economia circolare in Europa: Approfondimenti comparativi



RAPPORTO FINALE DEL PROGETTO TURN

SindNova

Relazioni industriali ed economia circolare in Europa: Approfondimenti comparativi

Rapporto finale del progetto TURN

A cura di SindNova

Progetto realizzato da:

SindNova

Con il supporto di:



cofinanziato dalla Commissione europea



**Funded by
the European Union**

E con la partecipazione come organizzazioni associate di:



Grafica e design a cura di Gianluca Innocenzi

Comitato scientifico e coordinamento dell'unità di ricerca nazionale

Mariangela Zito, Tania Nardi
SindNova, Italy

Antonio Ferrer Marquez, Pablo Josè Moros Garcia
Fundacion 1° de Mayo, Spain

Daniel Skobla, Richard Filcak
CSPS - Centre for Social and Psychological Science, Slovakia

Barbora Miháliková, Lucia Pavlíková
KOZ SR, Slovakia

Elvis Ndreka
Co-PLAN Institute for Habitat Development, Albania

Elamjanta Koleci
FSPISH, Albania

Erencan Marti, Seda Oral
Turk Metal, Turkey

Pinar Ozcan
Ozi Plik Is, Turkey

Indice

Premessa

Introduzione

1. Panoramica comparativa dei contesti nazionali

1.1. Quadro normativo e istituzionale

1.1. Iniziative pubbliche e private

1.2. Dialogo sociale e coinvolgimento dei sindacati

1.3. Il ruolo delle aziende nella transizione verde

1.4. Sfide e opportunità in ciascun Paese

2. Casi aziendali e pratiche settoriali

2.1. Italia

2.2. Spagna

2.3. Slovacchia

2.4. Albania

2.5. Turchia

3. Le relazioni industriali nel processo di transizione

3.1. Il ruolo dei sindacati

3.2. Dialogo sociale a livello aziendale e settoriale

3.3. Delegati per l'ambiente e contrattazione
collettiva

3.4. Sfide e soluzioni

3.5. Il ruolo dei Comitati Aziendali Europei (CAE) nella
transizione circolare

4. Conclusioni e lezioni apprese

Premessa

Il progetto TURN - *"Addressing Industrial Relations Towards the Circular Economy in Metal, Chemical, Textile and Construction Sectors"* - è un'iniziativa europea finanziata nell'ambito del FSE+ (SOCPL-2022-IND-REL) su come le relazioni industriali e il dialogo sociale possano sostenere attivamente la transizione verso l'economia circolare (CE). Realizzato tra il 2023 e il 2025, il progetto ha coinvolto un partenariato transnazionale di sindacati, centri di ricerca e organizzazioni della società civile di cinque Paesi: **Italia, Spagna, Slovacchia, Albania e Turchia.**

L'obiettivo principale di TURN è stato quello di valutare e promuovere il ruolo delle parti sociali nella gestione della trasformazione ecologica dei sistemi produttivi, con particolare attenzione a cinque settori strategici: **metallurgico, chimico, tessile, energetico ed edile.** Questi settori non sono solo ad alta intensità di risorse, ma rappresentano anche nodi critici nel passaggio verso un'economia europea sostenibile e competitiva.

Obiettivi

TURN ha affrontato cinque obiettivi chiave:

- Analizzare i sistemi nazionali di relazioni industriali e il loro allineamento con i principi della CE;
- Valutare i quadri giuridici e istituzionali che consentono o ostacolano il coinvolgimento dei lavoratori nei processi legati alla CE;

- Identificare le migliori pratiche e gli spunti comparativi provenienti da Paesi a diversi stadi di maturità della CE;
- Rafforzare il ruolo dei sindacati e dei rappresentanti dei lavoratori attraverso la formazione, il dialogo e lo sviluppo delle capacità;
- Promuovere lo scambio transnazionale, l'apprendimento reciproco e le raccomandazioni basate su dati concreti per i responsabili politici dell'UE e nazionali.

Metodologia

Il progetto ha adottato una metodologia di ricerca partecipativa a più livelli, combinando:

- Ricerca sui quadri normativi e sulle pratiche di contrattazione collettiva;
- Studi di casi nazionali e interviste agli stakeholder con le parti sociali, i rappresentanti delle imprese e i CAE;
- Indagini volte a misurare la consapevolezza, la preparazione e le esigenze;
- Due tavole rotonde nazionali (Albania e Turchia) per il dialogo tra i Paesi;
- Un manuale multilingue di risultati e raccomandazioni;
- Una conferenza finale europea (Roma) per diffondere i risultati.

I Paesi sono stati selezionati per offrire un panorama politico e normativo diversificato: l'Italia e la Spagna offrono quadri normativi consolidati e modelli avanzati di contrattazione collettiva; la Slovacchia è in fase di

transizione politica attiva; l'Albania e la Turchia devono affrontare sfide strutturali e istituzionali. Questa selezione ha permesso al partenariato di cogliere sia le migliori pratiche che le lacune sistemiche, rendendo il progetto rilevante non solo per gli Stati membri, ma anche per i Paesi candidati.

I risultati di TURN dimostrano chiaramente che le relazioni industriali possono - e devono - svolgere un ruolo strategico nel guidare una trasformazione circolare socialmente equa. Tuttavia, per farlo, gli attori devono essere dotati di competenze, sostegno istituzionale e riconoscimento politico. A questo proposito, è stata posta particolare enfasi sul potenziale dei Comitati Aziendali Europei (CAE) di agire come piattaforme transnazionali di anticipazione, consultazione e coordinamento all'interno delle imprese multinazionali.

Il progetto non solo ha generato conoscenze e strumenti a tal fine, ma ha anche rafforzato una comunità di pratica transnazionale impegnata in un cambiamento industriale sostenibile e inclusivo.

Paesi	Italia, Spagna, Slovacchia, Albania, Turchia
Partner	Sindacati, Centri di Ricerca, Organizzazioni della Società Civile
Settori strategici	Metalmeccanico, Chimico, Tessile, Energia, Edilizia
Obiettivo principale	Rafforzare il ruolo delle relazioni industriali nella transizione ecologica verso un'economia circolare nei settori ad alta intensità di risorse
Obiettivi specifici	Analisi dei sistemi di relazioni industriali e della loro coerenza con i principi comunitari. Valutazione dei quadri normativi per il coinvolgimento dei lavoratori Identificazione di buone pratiche e confronti comparativi Empowerment dei sindacati e dei rappresentanti dei lavoratori Promozione dello scambio transnazionale e di raccomandazioni basate su dati concreti per i responsabili politici.
Metodologia	Ricerca su normative e contrattazione collettiva Studi di caso e interviste alle parti interessate (compresi i CAE) Indagini sulla consapevolezza e sui bisogni Tavole rotonde in Albania e Turchia Manuale di sintesi multilingue e raccomandazioni Conferenza finale europea a Roma
Approccio transnazionale	Paesi selezionati per rappresentare contesti normativi diversi: ITA/ESP = sistemi CE consolidati SVK = in transizione ALB/TUR = sfide strutturali
Focus tematici	Inclusività del dialogo sociale; ruolo attivo di sindacati, lavoratori, multinazionali e CAE nella transizione circolare
Risultati e impatti attesi	Rafforzare le competenze e la legittimità delle parti sociali; costruire una comunità transnazionale impegnata nella trasformazione sostenibile.

Tab.1 Quadro riepilogativo

Introduzione

La transizione verso un'economia circolare (CE) rappresenta una delle trasformazioni più profonde che l'Europa contemporanea deve affrontare. Non si tratta semplicemente di una questione di conformità ambientale o di innovazione tecnologica. Piuttosto, richiede un cambiamento di paradigma nel modo in cui le società producono, lavorano, consumano e governano, che riguarda le fondamenta stesse dei rapporti di lavoro, delle strategie aziendali e della legittimità istituzionale. La CE mette in discussione il modello di crescita economica lineare ed estrattiva che ha dominato fin dalla rivoluzione industriale.

Il passaggio dal "prendere-fare-smaltire" al "ridurre-riutilizzare-rigenerare" richiede la riconfigurazione di intere catene del valore, la ridefinizione dei ruoli all'interno delle aziende e la garanzia che la transizione verde non diventi fonte di nuove disuguaglianze. In questo complesso riordino, le relazioni industriali non sono periferiche, ma centrali.

Tuttavia, il rapporto tra CE e relazioni di lavoro rimane poco teorizzato e poco regolamentato. I quadri legislativi dell'UE, tra cui il Green Deal e il Piano d'azione europeo per la CE, hanno sempre più riconosciuto la dimensione della "giusta transizione". La traduzione di questi macro-obiettivi in pratiche aziendali, contrattazione collettiva e meccanismi partecipativi è disomogenea e, in alcuni casi, del tutto assente. Troppo spesso gli obiettivi ambientali vengono perseguiti in un isolamento

tecnocratico, distaccandosi dalla realtà quotidiana dei luoghi di lavoro, dei lavoratori e dei sindacati.

Questa lacuna è particolarmente evidente nelle imprese multinazionali, dove il ruolo dei Comitati Aziendali Europei (CAE) rimane poco sviluppato nell'affrontare la trasformazione ambientale. In quanto organismi transnazionali per la consultazione e l'informazione dei lavoratori, i CAE hanno il potenziale per collegare la pianificazione strategica della sostenibilità con la governance partecipativa, una dimensione esplorata nel corso del progetto TURN, inteso come ricerca politica e sociale su come l'ambizione per un'Europa verde è mediata, contestata e co-costruita attraverso le relazioni industriali. Il progetto TURN esplora come i sindacati, i rappresentanti dei lavoratori, i datori di lavoro e gli attori politici possano co-progettare nuovi modelli di governance che siano sostenibili dal punto di vista ambientale, socialmente equi ed economicamente resilienti.

In particolare, il progetto ci invita a riconsiderare: (i) che tipo di sistema produttivo vogliamo in un'Europa neutrale dal punto di vista climatico? (ii) che tipo di rapporti di lavoro sono necessari per sostenere la circolarità senza sacrificare diritti e stabilità? (iii) chi partecipa alla definizione delle regole di questa transizione?

Le risposte non risiedono solo nella regolamentazione o negli incentivi di mercato, ma nella capacità delle parti sociali di anticipare i cambiamenti, di impegnarsi nella cooperazione intersettoriale e di rinnovare le loro missioni istituzionali. In questo senso, la CE non è solo

una destinazione, ma un viaggio negoziato, e le relazioni industriali sono il veicolo attraverso il quale tale negoziazione ha luogo.

Il progetto TURN abbraccia l'analisi comparata di cinque Paesi con diverse tradizioni normative, culture di relazioni industriali e livelli di maturità politica in materia di economia circolare.

L'**Italia** e la **Spagna**, entrambi Stati membri dell'UE con una forte storia sindacale, sono tra i più avanzati nell'incorporare l'economia circolare nelle strategie nazionali. L'Italia, in particolare, si è posizionata come leader nelle pratiche circolari sia a livello macro che micro, con solidi meccanismi di contrattazione collettiva che incorporano sempre di più le dimensioni ambientali. I recenti aggiornamenti legislativi della Spagna riflettono un impegno nazionale ad allineare le priorità lavorative e ambientali.

La **Slovacchia**, pur essendo impegnata nel quadro del Green Deal europeo, presenta un panorama più ibrido. Gli sforzi per istituzionalizzare l'ecologia sono evidenti, in particolare attraverso iniziative pubblico-private come la "Circular Slovakia", ma l'integrazione dell'ecologia nei contratti collettivi e nelle negoziazioni settoriali rimane limitata. I sindacati stanno solo iniziando a esplorare questo terreno.

L'**Albania**, in quanto Paese candidato, deve affrontare sfide strutturali. Il concetto di CE sta ancora emergendo nel dibattito politico, con basi giuridiche frammentate e orientamenti operativi limitati. Le relazioni industriali sono disomogenee tra i vari settori e il ruolo potenziale delle parti sociali nella transizione ecologica è ancora

poco sviluppato, sebbene non manchino sacche di innovazione e impegno.

La **Turchia** presenta un'asimmetria simile. Mentre la capacità industriale è significativa e le preoccupazioni ambientali stanno guadagnando terreno, i quadri culturali e istituzionali a sostegno della CE - compresa la partecipazione dei lavoratori - sono nascenti. In questo contesto, il progetto non serve solo come analisi dello stato dell'arte, ma anche come sviluppo di capacità. Queste differenze non sono un ostacolo. Al contrario, riflettono la ricchezza del panorama socio-istituzionale europeo. Confrontando traiettorie diverse, TURN consente di individuare pratiche trasferibili, lacune sistemiche e priorità condivise, favorendo una comprensione più approfondita di come la CE possa essere co-gestita socialmente in diverse geografie economiche.

1. Panoramica comparativa dei contesti nazionali

L'economia circolare (CE) rappresenta una sfida multidimensionale che tocca la sostenibilità ambientale, la competitività economica e l'equità sociale. Sebbene l'UE abbia posto l'economia circolare al centro del Green Deal e della strategia industriale, la sua attuazione rimane fortemente dipendente dalle capacità nazionali, dalle configurazioni istituzionali e dalla maturità degli attori pubblici e privati. Il progetto TURN, coinvolgendo cinque Paesi con contesti politici, economici e sociali diversi - Italia, Spagna, Slovacchia, Albania e Turchia - offre un'opportunità unica per analizzare come la transizione verso la CE si stia sviluppando in diverse geografie europee e sistemi di governance.

I Paesi coinvolti coprono un gradiente di integrazione nelle strutture dell'UE: dagli Stati membri principali (Italia, Spagna) ai nuovi Stati membri di (Slovacchia), fino ai Paesi candidati (Albania, Turchia). Ogni Paese presenta un diverso livello di sviluppo delle politiche, di applicazione delle normative e di impegno nei confronti dei principi dell'ecologia. Mentre l'Italia e la Spagna presentano quadri normativi relativamente avanzati, sostenuti da strategie nazionali, piani settoriali e dialogo sociale istituzionalizzato, l'Albania e la Turchia si trovano in una fase iniziale di sperimentazione, spesso sostenuta dalla cooperazione internazionale e dai finanziamenti dei donatori. La Slovacchia rappresenta un caso ibrido: è allineata con gli obiettivi dell'UE ma sta ancora consolidando la capacità di attuazione.

Questo capitolo mira a mappare gli elementi sistemici chiave che influenzano la transizione della CE in ogni contesto:

- I quadri normativi e istituzionali esistenti;
- Le iniziative pubbliche e private a sostegno dello sviluppo della CE;
- Il coinvolgimento delle parti sociali e dei sindacati nel processo di transizione;
- Il ruolo delle imprese nel promuovere le pratiche circolari;
- Le principali sfide e opportunità derivanti da ciascuna esperienza nazionale.

Adottando questo approccio comparativo, la ricerca non solo evidenzia le specifiche traiettorie nazionali, ma identifica anche lacune comuni, soluzioni scalabili e tensioni strutturali. Queste intuizioni sono essenziali per progettare strategie inclusive, efficaci e trasferibili che posizionino le relazioni industriali come un motore - e non un ostacolo - per l'implementazione dell'economia circolare in tutta Europa.

1.1 Quadro normativo e istituzionale

Un quadro normativo forte e coerente è un prerequisito per guidare e accelerare la transizione verso un'economia circolare (CE). Tra i Paesi partner del progetto TURN, vi è una chiara differenziazione nella maturità, nella portata e nell'applicabilità delle politiche nazionali in materia di CE. Questa sezione illustra le principali strategie, le leggi e gli indirizzi istituzionali che

determinano i contesti normativi in Italia, Spagna, Slovacchia, Albania e Turchia.

Italia e Spagna: Integrazione normativa avanzata

L'Italia e la Spagna hanno dimostrato un impegno politico sostenuto per la transizione verso l'economia circolare, allineandosi tempestivamente ai piani d'azione europei per l'economia circolare (2015 e 2020). Entrambi i Paesi hanno emanato strategie nazionali complete e le hanno tradotte in strumenti giuridici vincolanti, spesso accompagnati da linee guida settoriali, incentivi finanziari e adattamenti regionali.

- L'Italia ha adottato la Legge 221/2015, uno dei primi quadri giuridici in Europa a codificare i principi della CE. A ciò ha fatto seguito la Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile e l'integrazione della CE nel Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), con ingenti finanziamenti destinati all'innovazione e all'attuazione locale della CE.
- La Spagna ha approvato la Strategia Circolare 2030 e il suo primo Piano d'Azione (2021-2023), insieme alla Legge 7/2022 sui Rifiuti e i Suoli Contaminati, che introduce obblighi sulla gestione del ciclo di vita dei prodotti, sulla responsabilità del produttore e sui sistemi di rifiuti urbani. Il programma PERTE CE rafforza ulteriormente la capacità istituzionale con un finanziamento di 1,2 miliardi di euro.

In entrambi i Paesi, i governi regionali svolgono un ruolo attivo nella definizione delle politiche CE, con una forte pianificazione e attuazione a livello subnazionale.

Slovacchia: Allineamento delle politiche, operatività limitata

La Slovacchia ha compiuto importanti progressi nell'allineamento agli obiettivi CE dell'UE attraverso documenti come la Roadmap slovacca per l'economia circolare (2020). Tuttavia, l'attuazione rimane frammentaria e sottofinanziata, con un coordinamento limitato tra ministeri, agenzie e governi locali.

La base giuridica esiste, ma manca la continuità strategica e il seguito istituzionale che si riscontra in Italia e in Spagna. I meccanismi di monitoraggio sono ancora in fase di sviluppo e c'è un divario tra le ambizioni nazionali e i risultati pratici, soprattutto per le PMI e i comuni.

Albania e Turchia: Quadri emergenti e frammentati

In Albania, l'ecologia ha fatto il suo ingresso nel discorso politico nazionale principalmente attraverso la Strategia nazionale di gestione dei rifiuti 2020-2035, che pone l'accento sul riciclaggio, sulla separazione alla fonte e sull'estensione del ciclo di vita. L'approccio legislativo è in gran parte reattivo e guidato dai fondi di finanziamento, con componenti dell'ecologia inserite nelle politiche settoriali (ambiente, energia, industria) piuttosto che governate da una strategia unificata.

La Turchia ha sviluppato strumenti politici più strutturati, tra cui il regolamento sui rifiuti zero (2019) e l'applicazione della responsabilità estesa del produttore (EPR). La produzione pulita, l'efficienza energetica e la certificazione ambientale (standard ISO) sono promosse attraverso vari canali governativi. Tuttavia, la frammentazione tra i ministeri, l'applicazione incoerente e la debolezza dell'attuazione a livello locale ostacolano l'adozione sistematica dei principi della CE.

Riassumendo, il panorama legislativo dei Paesi del progetto TURN mostra un netto divario:

- Italia e Spagna hanno quadri giuridici consolidati con allineamento all'UE, governance multilivello e meccanismi di finanziamento.
- La Slovacchia presenta strategie ben articolate ma con portata operativa limitata.
- Albania e Turchia sono caratterizzate da iniziative legislative nascenti, fortemente dipendenti dal sostegno esterno, con un ancoraggio istituzionale frammentato.

Questa diversità evidenzia l'importanza non solo di promulgare la legislazione CE, ma anche di garantirne l'operatività, il monitoraggio e l'inclusione sociale.

1.2. Iniziative pubbliche e private

Al di là della legislazione formale, l'avanzamento dei principi dell'economia circolare (CE) dipende in larga misura dalla capacità di attuazione delle istituzioni pubbliche e dall'impegno proattivo del settore privato. Nei cinque Paesi coinvolti nel progetto TURN, una serie di

programmi, partenariati e progetti pilota illustrano come l'economia circolare venga sperimentata, diffusa e adattata alle condizioni locali, spesso in modo frammentario ma promettente.

Italia e Spagna: Attivazione a più livelli e sinergie di finanziamento

Sia in Italia che in Spagna, l'attuazione della CE beneficia di una combinazione di coordinamento centrale e iniziativa territoriale. Gli attori pubblici hanno lanciato piani di investimento nazionali e regionali, spesso sostenuti dai fondi di coesione dell'UE e dalle risorse di NextGenerationEU.

- In Italia, amministrazioni regionali come l'Emilia-Romagna e la Lombardia hanno istituito piattaforme CE dedicate, cluster di innovazione e partenariati pubblico-privati per sostenere l'eco-innovazione, gli acquisti verdi e l'imprenditorialità circolare. I consorzi comunali svolgono un ruolo chiave nella gestione circolare dei rifiuti, con città come Milano e Bologna che danno l'esempio.
- La Spagna ha sfruttato il programma PERTE CE per finanziare progetti industriali su larga scala incentrati sull'efficienza delle risorse, sull'eco-design e sul recupero dei materiali. I governi locali collaborano con i centri di ricerca e gli attori privati attraverso gli hub regionali, mentre le iniziative guidate dall'industria (ad esempio nei settori tessile e chimico) sono

sostenute da incentivi pubblici e fondi di recupero nazionali.

In entrambi i Paesi, l'avanzamento della CE non è esclusivamente guidata dallo Stato: associazioni imprenditoriali, università e sindacati sono spesso co-creatori di soluzioni locali e programmi di formazione.

Slovacchia: Sostegno dei donatori ed ecosistemi emergenti

In Slovacchia, le iniziative sulla CE sono spesso avviate attraverso progetti pilota finanziati dall'UE o cooperazioni bilaterali, come quelle sostenute da Norway Grants e Horizon Europe. L'esempio più significativo è Circular Slovakia, una piattaforma che collega imprese, società civile e responsabili politici per condividere conoscenze, strumenti e casi di studio. Essa funge da punto di riferimento nazionale, anche se il suo impatto è ancora limitato in termini geografici e settoriali.

Le autorità pubbliche sostengono progetti isolati, soprattutto nel settore dell'edilizia e dei servizi municipali, ma mancano di una pipeline coerente o di un quadro di incentivi per l'espansione.

Albania: Pratiche frammentate, dipendenza internazionale

Le iniziative di CE albanesi sono basate su progetti e finanziate dall'esterno, in genere attuate con il sostegno di GIZ, BERS o UNDP. Queste includono:

- Programmi pilota per la raccolta differenziata e il riciclaggio dei rifiuti in comuni selezionati;
- Assistenza tecnica alle PMI verdi e simbiosi industriale;
- Campagne di sensibilizzazione CE rivolte ai giovani e alle comunità locali.

Nonostante il crescente interesse, non esiste un coordinamento sistematico tra i ministeri o tra il governo centrale e i comuni. Questo limita l'apprendimento istituzionale e la sostenibilità delle iniziative pilota.

Turchia: Leadership del settore privato, ritardo pubblico

In Turchia, la CE è spesso guidata da iniziative aziendali, in particolare nei settori tessile e automobilistico. Aziende come Sun Textile e Borusan implementano strumenti di CE avanzati (tracciabilità, etichette ecologiche, monitoraggio delle risorse), soprattutto per conformarsi agli standard del mercato internazionale.

Dal punto di vista pubblico, la campagna Rifiuti Zero ha aumentato la visibilità, ma manca di una profonda integrazione con la politica industriale. Le amministrazioni locali sperimentano pratiche legate all'ecologia, come i centri di riciclaggio o i sistemi di raccolta intelligenti, ma i risultati rimangono incoerenti. Alcune università e associazioni imprenditoriali promuovono la formazione e la ricerca sull'ecologia, ma con un impatto limitato sulle PMI o sulle strategie del mercato del lavoro.

Per concludere, le iniziative legate alla CE nei paesi coinvolti nel progetto TURN rivelano:

- Elevato dinamismo territoriale dove le strategie nazionali sono ben radicate (Italia, Spagna);
- Dipendenza da fonti di finanziamento e continuità istituzionale limitata in Albania e Slovacchia;
- Un approccio guidato dal mercato ma non coordinato in Turchia.

Lo stesso progetto TURN ha contribuito a colmare le lacune istituzionali e informative, agendo come catalizzatore di conoscenze e promuovendo la cooperazione transnazionale in ecosistemi altrimenti frammentati.

1.3. Dialogo sociale e coinvolgimento dei sindacati

La capacità dei sistemi di relazioni industriali di contribuire alla transizione verso l'economia circolare (CE) dipende in larga misura dalla loro forza istituzionale, rappresentatività e adattabilità. Nei Paesi attenzionati, il coinvolgimento dei sindacati nell'economia circolare varia in modo significativo: da un impegno strutturato e istituzionalizzato a una partecipazione marginale o basata su progetti.

Spagna e Italia: Modelli istituzionalizzati e in evoluzione

In Spagna, il dialogo sociale sui temi ambientali e legati alla CE è formalmente inserito in contesti nazionali e settoriali. I sindacati (CCOO, UGT) svolgono un ruolo attivo negli organi consultivi, nella contrattazione

collettiva e nella governance ambientale a livello aziendale. L'adozione diffusa della figura del delegato per l'ambiente (ED) - riconosciuta nella legislazione e nei contratti collettivi - è un'innovazione notevole, che posiziona i sindacati come attori proattivi nelle transizioni verdi.

In Italia, sebbene il tema ambiente sia meno codificato all'interno di accordi formali, si assiste a una crescente integrazione delle tematiche ambientali nei contratti collettivi di settore e nei protocolli interconfederali. I sindacati (CGIL, CISL, UIL) utilizzano sempre più spesso la CE come piattaforma per promuovere la formazione dei lavoratori, la produzione sostenibile e la sicurezza sul lavoro. Il sindacato, in collaborazione con le imprese o altri stakeholder, sta esplorando strumenti innovativi per portare in contrattazione temi ambientali e di sostenibilità, allineandosi alle logiche dell'economia circolare.

Slovacchia: Lacune strutturali, consapevolezza emergente

Il sistema slovacco di relazioni industriali è relativamente più debole, con una bassa densità sindacale e una copertura limitata della contrattazione collettiva. Di conseguenza, la CE rimane largamente assente dal dialogo formale. Tuttavia, iniziative come Circular Slovakia hanno iniziato a coinvolgere i sindacati in campagne di sensibilizzazione e consultazioni con le parti interessate, anche se senza potere negoziale

formale. Il potenziale di partecipazione strutturata rimane in gran parte inutilizzato.

Albania e Turchia: Coinvolgimento frammentario, interesse crescente

In Albania, il movimento sindacale è frammentato e privo di risorse. Il dialogo in materia ambientale è informale e in gran parte guidato da progetti sostenuti da fonti di finanziamento esterno, come nel caso del progetto TURN, che ha contribuito ad avviare discussioni tra sindacati, datori di lavoro e governo sulla dimensione ambientale del lavoro. La contrattazione collettiva raramente include clausole ambientali e non esiste un meccanismo istituzionale per integrare la sostenibilità nelle relazioni industriali.

La Turchia presenta un quadro eterogeneo: sebbene i principali sindacati (ad esempio Türk Metal, Öziplik-İş) stiano iniziando a impegnarsi sui temi dell'ecologia, questo impegno è spesso limitato alla sensibilizzazione e alla formazione, piuttosto che al dialogo formale. I temi ambientali rimangono periferici nei contratti collettivi di lavoro settoriali, anche se esiste un potenziale di innovazione attraverso partnership con aziende coinvolte in catene di fornitura globali.

Nonostante le differenze di maturità e struttura, emergono diverse tendenze trasversali:

- Laddove esistono canali formali, i sindacati possono agire come fattori chiave per la CE, soprattutto attraverso la rappresentanza sul posto di lavoro e la formazione;

- Il riconoscimento giuridico dei ruoli ambientali (come in Spagna) rafforza la legittimità e l'efficacia dei sindacati;
- In contesti con relazioni industriali più deboli, progetti come TURN possono catalizzare l'impegno, ma la sostenibilità del coinvolgimento dipende dal sostegno strutturale;
- In tutti i Paesi, è necessario integrare l'educazione su questi temi nella contrattazione collettiva, non solo come questione tecnica, ma anche come programma centrale del lavoro.

Questa lettura comparata rafforza l'idea che le transizioni verdi richiedono innovazione sociale tanto quanto il cambiamento tecnologico. Senza una partecipazione strutturata dei lavoratori e dei loro rappresentanti, l'economia circolare rischia di diventare socialmente cieca - o peggio, socialmente regressiva.

PUNTI DI FORZA - DIALOGO SOCIALE E COINVOLGIMENTO DEI SINDACATI



Il dialogo sociale non è uniforme nei vari Paesi, con Italia e Spagna che mostrano i modelli più istituzionalizzati e proattivi

La Slovacchia sta vivendo una fase di transizione, con iniziative settoriali e intersettoriali emergenti



È sempre più necessario integrare le dimensioni ambientali nelle pratiche di contrattazione collettiva

L'Albania e la Turchia devono far fronte a limiti strutturali, tra cui una debole rappresentatività e un limitato riconoscimento dei sindacati nel processo decisionale della CE



Formazione, legittimità e consultazione precoce sono essenziali per rafforzare il ruolo delle parti sociali nella transizione CE.

Tab.2 Punti di forza

1.4. Il ruolo delle imprese nella transizione verde

Il settore privato svolge un ruolo centrale nel rendere operativa l'economia circolare (CE), traducendo i quadri normativi e le aspettative della società in modelli aziendali, sistemi di produzione e pratiche della catena di approvvigionamento. Tuttavia, il modo in cui le aziende si impegnano nella transizione verde varia significativamente tra i Paesi TURN, a seconda dell'esposizione al mercato, della pressione normativa, dell'accesso ai finanziamenti e delle capacità interne.

Italia e Spagna: Integrazione strategica e innovazione organizzata

In Italia e in Spagna, le grandi imprese - in particolare nei settori della moda, dell'energia, della chimica e dell'edilizia - stanno sempre più integrando i principi dell'ecologia nelle loro strategie aziendali. Questi sforzi sono spesso guidati da:

- Conformità normativa alle direttive UE;
- Posizionamento sul mercato come leader verde;
- Incentivi alla reputazione e pressione degli stakeholder.

Aziende come Inditex, Repsol, Mapei e Luxottica dimostrano il potenziale di allineamento tra crescita aziendale e innovazione CE. In entrambi i Paesi, l'esistenza di finanziamenti pubblici, orientamenti settoriali e impegno sindacale consente un dialogo strutturato tra le imprese e i loro ecosistemi. Tuttavia, la partecipazione delle piccole e medie imprese (PMI)

rimane limitata. Mentre alcuni cluster e partenariati di filiera sostengono la sperimentazione della CE, il segmento più ampio delle PMI deve spesso affrontare sfide legate al know-how tecnico, ai vincoli finanziari e alla complessità amministrativa.

Slovacchia: Dipendenza da fattori esterni

In Slovacchia, le pratiche legate alla CE si riscontrano soprattutto nelle aziende che partecipano a progetti di innovazione finanziati dall'UE o in quelle integrate in catene del valore multinazionali. Le imprese locali raramente avviano strategie di CE in modo indipendente.

L'approccio generale alla sostenibilità rimane reattivo e basato sulla conformità, con investimenti strategici limitati nella circolarità. Esistono pochi incentivi per le aziende ad adottare la CE al di là della gestione dei rifiuti o del risparmio energetico. Inoltre, il coordinamento intersettoriale è debole e le piattaforme per la condivisione delle conoscenze sono ancora in fase di sviluppo.

Iniziative come Circular Slovakia rappresentano un primo passo verso un impegno più sistemico delle imprese nei confronti dei principi della CE.

Albania: pratiche isolate, barriere strutturali

Il settore privato albanese presenta un impegno frammentario e disomogeneo nei confronti della CE. Alcune aziende più grandi e internazionalizzate - in particolare nei settori metalmeccanico, dell'energia e

della vendita al dettaglio - hanno adottato pratiche circolari di base (ad esempio, riciclaggio, differenziazione dei rifiuti, recupero di energia). Tuttavia, si tratta spesso di azioni isolate, sostenute da donatori o motivate dalla reputazione, piuttosto che di strategie integrate.

La maggior parte delle imprese, in particolare le PMI, non ha la consapevolezza, gli strumenti o gli incentivi per avviare la trasformazione verso la CE. Le barriere strutturali includono l'informalità, l'accesso limitato al credito, la mancanza di personale qualificato e l'insufficiente sostegno statale.

Turchia: Pressione sul mercato globale e lacune interne

In Turchia, l'impegno per la CE è in gran parte guidato dall'integrazione globale di settori chiave come quello tessile, automobilistico e metallurgico. Le imprese orientate all'esportazione, soprattutto quelle che riforniscono i clienti dell'UE, stanno adottando certificazioni CE, sistemi di tracciabilità e innovazioni digitali. Questi cambiamenti sono spesso guidati dalla conformità, con l'obiettivo di mantenere la competitività nei mercati ad alto standard.

Tuttavia, questa trasformazione non è uniforme. Mentre le aziende all'avanguardia investono nella rendicontazione della sostenibilità e nell'innovazione di prodotto, la base industriale più ampia - in particolare le PMI - si trova di fronte a un notevole divario di attuazione. Vi è inoltre un limitato coordinamento tra le iniziative private e le strategie CE nazionali, che rimangono frammentate.

In tutti i Paesi TURN emergono diverse riflessioni trasversali:

- La leadership aziendale nella CE è più comune nelle imprese più grandi con esposizione all'esportazione o partnership istituzionali;
- Le PMI sono sistematicamente sotto-sostenute e necessitano di incentivi su misura, assistenza tecnica e percorsi normativi semplificati;
- Il ruolo delle associazioni imprenditoriali e dei cluster industriali è sempre più rilevante per colmare le lacune e far crescere l'innovazione;
- Senza un chiaro allineamento tra le pratiche aziendali e le politiche pubbliche, la CE rischia di rimanere un impegno di nicchia o simbolico piuttosto che un cambiamento sistemico.
- In definitiva, la transizione verde avrà successo solo se le imprese non si limiteranno ad adottare isolate pratiche circolari, ma saranno co-produttrici di cambiamenti inclusivi, misurabili e socialmente allineati.

1.5. Sfide e opportunità in ciascun Paese

La transizione verso un'economia circolare è influenzata tanto da vincoli locali quanto da obiettivi globali condivisi. L'analisi comparativa dei Paesi partner rivela una serie di sfide strutturali e opportunità emergenti che influenzano il ritmo, la portata e l'inclusività della transizione.

Italia

Sfide:

- L'integrazione dei temi della CE nella contrattazione collettiva rimane disomogenea.
- Le PMI incontrano ostacoli nel finanziamento e nell'adozione di pratiche CE avanzate.

Opportunità:

- Forte governance istituzionale e territoriale.
- Cluster industriali dinamici e dialogo settoriale sull'innovazione CE.
- Finanziamento pubblico allineato alle strategie nazionali e dell'UE (PNRR).

Spagna

Sfide:

- Disparità nell'attuazione della CE nelle comunità autonome.
- Bassi tassi di riciclaggio comunale nonostante la legislazione nazionale.

Opportunità:

- Quadri giuridici e finanziari consolidati.
- Ruolo istituzionalizzato dei sindacati nella governance ambientale.
- Leadership aziendale nella CE, in particolare nel settore tessile e delle costruzioni.

Slovacchia

Sfide:

- Scarsa visibilità della CE al di fuori dei progetti pilota.

- Debole coordinamento istituzionale e impegno sindacale.
- Limitata iniziativa del settore privato, soprattutto tra le PMI.

Opportunità:

- I finanziamenti dell'UE come leva per lo sviluppo di capacità e la sperimentazione.
- Reti di stakeholder in crescita (ad esempio, la piattaforma Circular Slovakia).
- Potenziale di integrazione della CE nelle strategie di rinnovamento industriale.

Albania

Sfide:

- Cotesto normativo e istituzionale frammentato.
- Elevata dipendenza dalle discariche e scarsa infrastruttura di riciclaggio.
- Ruolo formale minimo delle parti sociali nelle discussioni sulla CE.

Opportunità:

- Progetti pilota guidati da fonti di finanziamento che forniscono punti di ingresso per l'innovazione.
- Interesse emergente del settore privato per il metallo, l'energia e l'edilizia.
- TURN come catalizzatore di consapevolezza e dialogo.

Turchia

Sfide:

- Frammentazione delle politiche e applicazione limitata.

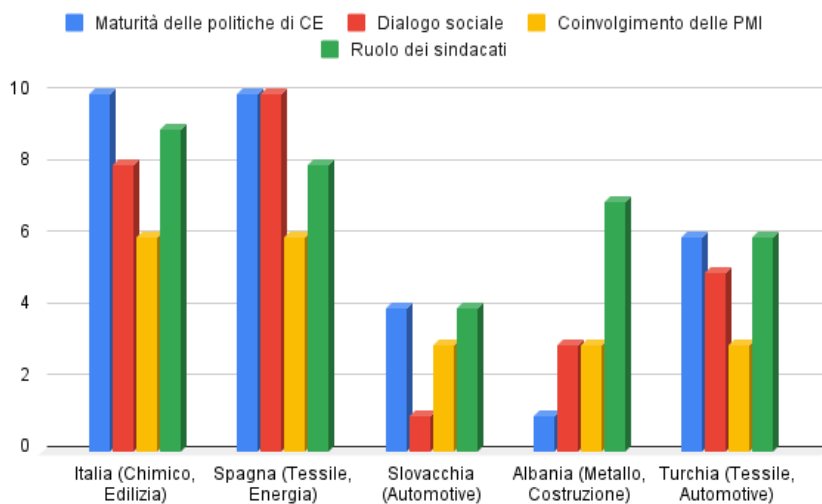
- Mancanza di allineamento tra iniziative pubbliche e strategie aziendali.
- CE assente dalla maggior parte dei contratti collettivi e dei forum di dialogo sociale.

Opportunità:

- La pressione del mercato internazionale spinge l'innovazione nei settori orientati all'esportazione.
- Le migliori pratiche aziendali nei settori tessile e automobilistico.
- Crescente interesse dei sindacati per la sostenibilità e la formazione dei lavoratori.

Questa prospettiva transnazionale mostra che, sebbene le barriere dei contesti nazionali varino, emergono temi comuni:

- La necessità di rafforzare la governance e la coerenza delle politiche;
- L'importanza di scalare la CE nelle PMI attraverso un sostegno mirato;
- Il potenziale per istituzionalizzare il dialogo sociale sulle transizioni ambientali;
- L'opportunità di allineare l'innovazione guidata dalle aziende con gli obiettivi delle politiche pubbliche.
- Riconoscere e rispondere a queste sfide in modo differenziato ma coordinato è essenziale per costruire un'economia circolare che non sia solo efficiente, ma anche equa, inclusiva e socialmente integrata.



Tab. 3 Fattori chiave per paese

2. Casi aziendali e pratiche settoriali

La transizione verso l'economia circolare non avviene in astratto. È incorporata nelle realtà nazionali, plasmata da configurazioni istituzionali, strutture economiche, culture delle relazioni industriali e dinamiche settoriali specifiche. Questo capitolo presenta un'analisi approfondita dei cinque Paesi coinvolti nel progetto TURN - Italia, Spagna, Slovacchia, Albania e Turchia - offrendo una visione contestualizzata di come i principi dell'economia circolare vengono interpretati, implementati e negoziati in diversi Paesi europei e candidati.

I rapporti nazionali alla base di questo capitolo sono stati elaborati dagli esperti nazionali e dai partner del progetto, sulla base di desk-research, interviste alle parti interessate, sondaggi e studi di casi aziendali.

Ogni sezione evidenzia:

- I quadri normativi e strategici che guidano l'attuazione della CE;
- Il ruolo delle parti sociali nel plasmare o rispondere alla transizione verde;
- L'impegno delle imprese nello sviluppo di modelli circolari;
- Le principali sfide e lacune, nonché le pratiche promettenti e gli approcci replicabili.

Un'attenzione particolare è riservata all'Italia e alla Spagna, dove la presenza e l'attività dei Comitati Aziendali Europei (CAE) è significativamente più consolidata rispetto agli altri Paesi analizzati. Ciò è dovuto a una combinazione di fattori: una maggiore

densità di imprese multinazionali con rappresentanza strutturata dei lavoratori; sistemi di relazioni industriali maturi con una forte integrazione sindacale; un'attuazione più avanzata della Direttiva 2009/38/CE sulla consultazione transnazionale dei lavoratori. In questi contesti, i CAE hanno mostrato un potenziale - anche se ancora limitato - per influenzare le strategie di sostenibilità e partecipare alla governance delle transizioni circolari all'interno delle grandi imprese. Ove pertinente, gli studi di caso di questi Paesi includono riquadri tematici che evidenziano il coinvolgimento dei CAE nel processo decisionale in materia ambientale e nel dialogo transnazionale. Questa lente comparativa consente al progetto TURN di andare oltre i casi di studio isolati e di generare approfondimenti su modelli, asimmetrie e punti di leva che possono informare la definizione delle politiche a livello europeo, le strategie nazionali e l'azione sindacale transnazionale. La struttura del capitolo segue un formato paese per paese (sezioni da 2.1 a 2.5), fornendo uno sguardo dettagliato su come le transizioni dell'economia circolare si intersecano con i sistemi del lavoro, il dialogo sociale e i percorsi di sviluppo settoriale in ciascun contesto nazionale.

2.1. Italia

2.1.1. Quadro nazionale sull'economia circolare

L'Italia ha da tempo dimostrato un impegno strategico nei confronti della transizione ambientale e della politica

industriale sostenibile. Essendo uno dei primi Stati membri dell'UE a integrare formalmente i principi dell'economia circolare (CE) nella legislazione nazionale, ha gradualmente costruito un solido quadro giuridico e istituzionale. La pietra miliare di questo quadro è la Legge 221/2015, che ha introdotto una base giuridica per la prevenzione dei rifiuti, il riutilizzo dei materiali e l'eco-innovazione.

Questo impegno è stato rafforzato con l'allineamento dell'Italia al Piano d'Azione dell'Unione Europea per l'Economia Circolare (2015 e 2020) e ulteriormente articolato attraverso la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (2017) e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), finanziato attraverso NextGenerationEU, che stanziava risorse significative per gli investimenti legati alla CE.

A livello territoriale, diverse regioni italiane (come l'Emilia-Romagna, la Lombardia e il Veneto) hanno adottato proprie strategie di ecocompatibilità e piani di gestione dei rifiuti, evidenziando l'importanza della governance territoriale nel raggiungimento degli obiettivi ambientali. L'Italia ottiene risultati relativamente buoni anche negli indicatori chiave dell'ecologia: ha uno dei tassi di riciclaggio più alti dell'UE e un numero crescente di aziende che adottano modelli di business circolari.

2.1.2. Relazioni industriali e ruolo delle parti sociali

Il sistema italiano di relazioni industriali, basato su una forte contrattazione collettiva e su un dialogo

strutturato tra imprese e sindacato, offre un terreno fertile per l'integrazione di temi legati alla CE nei contratti collettivi. I sindacati, in particolare CGIL, CISL e UIL, hanno progressivamente adottato la sostenibilità ambientale come parte delle loro piattaforme negoziali.

La transizione verso il Green Deal è diventata una priorità tematica nel dialogo sociale, sostenuta da protocolli interconfederali e accordi settoriali che spesso includono clausole sulla formazione ambientale, sulla salute e sicurezza nei processi produttivi verdi e sulla promozione della circolarità nelle strategie aziendali.

Le iniziative a livello nazionale e territoriale mostrano un crescente coinvolgimento delle federazioni sindacali nella governance e nella consultazione ambientale, spesso in coordinamento con le autorità pubbliche e le associazioni dei datori di lavoro.

2.1.3. Focus settoriale e impegno aziendale

Il progetto TURN ha analizzato alcune aziende chiave che operano in diversi settori e che sono emblematiche dell'approccio italiano al CE:

- Saviola (settore legno) si distingue per la produzione a ciclo chiuso e l'innovazione nell'utilizzo dei materiali di recupero.
- Essilor Luxottica (settore moda/ottica) ha incorporato i principi di CE nel design e nella gestione della catena di fornitura.
- Mapei (settore chimica/edilizia) è un esempio di innovazione di prodotto eco-efficiente.

- Michelin, Marelli, Wartsila e Thales Alenia Space offrono esempi di come i grandi attori industriali integrino la circolarità nella produzione high-tech e nei settori della mobilità.

Questi casi evidenziano la coesistenza di leadership multinazionale e innovazione delle PMI, in particolare quando sono presenti certificazioni ambientali, tracciabilità dei materiali e pratiche di approvvigionamento circolare.

2.1.4. Risultati chiave e sfide

L'esperienza italiana dimostra che:

- L'allineamento normativo e politico con gli obiettivi dell'UE è a buon punto.
- Le relazioni industriali sono sempre più mobilitate sui temi ambientali, anche se l'integrazione è ancora disomogenea tra i vari settori.
- Le PMI rimangono meno attrezzate per implementare la CE a causa delle risorse limitate e dell'accesso ai finanziamenti.
- La formazione professionale, soprattutto in materia di CE e digitalizzazione, è una priorità per garantire la partecipazione e la qualificazione dei lavoratori nelle transizioni verdi.

Il contesto italiano dimostra che un approccio multi-attore, radicato a livello regionale, con una forte cooperazione pubblico-privato-sociale, è la chiave per accelerare la circolarità mantenendo la coesione sociale.

2.2. Spagna

2.2.1. Quadro nazionale sull'economia circolare

La Spagna ha compiuto notevoli progressi nella definizione di un quadro politico e normativo completo per l'economia circolare. Sulla base delle direttive dell'UE e del Green Deal europeo, nel 2020 la Spagna ha lanciato la Strategia Circolare 2030, seguita dal 1° Piano d'Azione per l'Economia Circolare (2021-2023). Questi quadri stabiliscono obiettivi quantitativi per la riduzione dell'uso dei materiali, il riciclaggio, la prevenzione dei rifiuti e le emissioni di gas serra.

Il Paese ha inoltre adottato la legge 7/2022 sui rifiuti e i suoli contaminati, che stabilisce una base giuridica per l'attuazione dell'economia circolare, concentrandosi in particolare sulla riduzione della produzione di rifiuti e sul miglioramento dei sistemi di riciclaggio. Inoltre, il Programma di Economia Circolare PERTE - una componente strategica del Piano di Recupero spagnolo - mobilita significativi finanziamenti pubblici (oltre 1,2 miliardi di euro) per sostenere l'innovazione dell'ecologia in settori chiave, tra cui il tessile, la plastica e le attrezzature per le energie rinnovabili.

La struttura amministrativa decentrata della Spagna fa sì che l'attuazione dell'ecologia avvenga a livello regionale. Al 2023, undici delle diciassette comunità autonome disponevano di strategie o leggi specifiche in materia di CE. Se da un lato questa diversità consente l'adattamento locale, dall'altro rivela lacune nel

coordinamento, nella coerenza e nell'applicazione tra i territori.

2.2.2. Relazioni industriali e ruolo delle parti sociali

La Spagna beneficia di un sistema di relazioni industriali strutturato, basato su una doppia rappresentanza: sezioni sindacali e consigli di fabbrica eletti. Le principali confederazioni, CCOO e UGT, sono molto attive sui temi dell'ambiente e dell'economia circolare.

A livello istituzionale, i sindacati partecipano alle piattaforme di dialogo sociale attraverso il Consiglio economico e sociale e vari organismi settoriali e territoriali. La sostenibilità ambientale è sempre più integrata nella contrattazione collettiva, in particolare nelle grandi aziende e attraverso i delegati per l'ambiente (ED), riconosciuti negli accordi settoriali (ad esempio, chimica, cemento).

L'articolo 64 dello Statuto dei lavoratori spagnolo riconosce formalmente ai rappresentanti dei lavoratori il diritto di ricevere e discutere informazioni ambientali. Sebbene questa disposizione normativa non sia sempre pienamente operativa, fornisce una solida base per il coinvolgimento dei sindacati nelle transizioni CE.

Le organizzazioni sindacali, in particolare la CCOO attraverso la fondazione ISTAS-F1M, hanno sviluppato programmi di formazione, protocolli di negoziazione e strumenti per includere clausole ambientali nei contratti collettivi. La Spagna è leader nel riconoscimento del

ruolo di delegato ambientale nelle strutture aziendali formali.

2.2.3. Focus settoriale e impegno aziendale

I casi aziendali spagnoli dimostrano il forte impegno delle grandi imprese nei confronti dell'ecologia, in particolare nei settori ad alto impatto ambientale:

- Inditex (settore tessile): Polo di innovazione circolare, eco-design obbligatorio per tutti i designer e forte dialogo sindacale attraverso 14 commissioni ambientali congiunte.
- Navantia (settore cantieri navali): Azienda pubblica con una strategia a rifiuti zero, una contabilità delle emissioni di carbonio di portata 3 e una struttura di governance congiunta della sostenibilità con il coinvolgimento dei sindacati.
- Holcim (settore edilizia): Pioniere nella cattura e nel riutilizzo della CO₂, nel co-processamento dei rifiuti e nella partecipazione a progetti UE sui materiali circolari.
- Repsol, Seat, Velcro, Siegfried: hanno adottato innovazioni legate alla CE con livelli diversi di partecipazione sindacale.

I casi di studio rivelano come l'impegno verso la CE sia più forte nelle grandi aziende con strategie di sostenibilità definite e con la pressione esercitata dalle normative, dalla reputazione del mercato o dalle catene del valore globali. La partecipazione delle PMI rimane modesta, spesso ostacolata da complessità amministrative e limiti finanziari.

2.2.4. Risultati chiave e sfide

La Spagna presenta un quadro CE maturo e dinamico, supportato da:

- Legislazione nazionale ambiziosa e strumenti di finanziamento (ad es. PERTE CE).
- Coinvolgimento dei sindacati ad alto livello, soprattutto nelle grandi aziende.
- Meccanismi di partecipazione ambientale ben sviluppati, come il ruolo del delegato ambientale.

Tuttavia, persistono diverse sfide:

- Bassi tassi di riciclaggio dei rifiuti urbani (38,6%) e alta dipendenza dalle discariche.
- Frammentazione tra i livelli di governance nazionale e regionale.
- Disomogeneità nell'attuazione delle pratiche CE nelle PMI e nei diversi settori.
- Necessità di un maggiore coordinamento e applicazione degli obiettivi CE.

Il caso spagnolo illustra come meccanismi istituzionali forti e l'impegno dei sindacati possano sostenere le transizioni circolari, ma anche come il successo dipenda dalla coerenza tra politica, pratica e partecipazione a tutti i livelli.

Sintesi del ruolo dei comitati aziendali europei (CAE) nelle aziende analizzate

Nell'ambito del progetto TURN, l'analisi dei casi aziendali ha evidenziato l'esistenza e il funzionamento dei Comitati Aziendali Europei (CAE) in molte delle

imprese coinvolte. In particolare, in Italia e in Spagna, la presenza di CAE attivi si è rivelata un fattore significativo per comprendere come i meccanismi di governance transnazionale stiano supportando la transizione all'economia circolare. La tabella seguente riassume, per ogni azienda con un CAE operativo, i principali ruoli svolti da questo organismo nella definizione delle politiche ambientali e nella promozione della partecipazione sindacale.

Paese	Azienda	Stato del CAE	Ruolo del comitato aziendale europeo (CAE)
Italia	Essilor Luxottica	Attivo	Il CAE funge da forum transnazionale per l'informazione e la consultazione tra i siti europei. Nel contesto del progetto TURN, i rappresentanti sindacali hanno notato il potenziale del CAE nel sostenere la strategia ambientale dell'azienda, in particolare il programma "Eyes Circularity". Sebbene non sia ancora sistematicamente impegnato nella governance della CE, il suo ruolo è considerato in evoluzione.
	Michelin	Attivo	Il CAE è una componente fondamentale della governance della sostenibilità del Gruppo, sostenuta da un accordo quadro globale. Le attività del EWC/GWC, coordinate con i sindacati nazionali, facilitano il dialogo sulle politiche ambientali e sulle iniziative CE, promuovendo anche la formazione e la partecipazione sindacale strutturata.

Spagna	Inditex	Attivo	Il CAE è pienamente operativo e supportato da una rete di commissioni ambiente locali. Svolge un ruolo chiave nel coordinare le azioni tra i siti europei, nel promuovere l'eco-design e nel sostenere la negoziazione di schemi di incentivazione legati alle prestazioni ambientali.
	Holcim Spagna	Attivo	Il CAE, in sinergia con i comitati per la salute e la sicurezza sul lavoro, contribuisce al monitoraggio e al dialogo ambientale. I delegati sindacali spagnoli hanno sottolineato il suo valore come piattaforma per la condivisione delle migliori pratiche nella produzione circolare di cemento, in particolare nei progetti di recupero di CO ₂ e di riutilizzo dei rifiuti.

Tab. 4 Ruolo del CAE

2.3. Slovacchia

2.3.1. Quadro nazionale sull'economia circolare

La Slovacchia si è progressivamente allineata agli obiettivi ambientali dell'Unione Europea, compresa la transizione verso un'economia circolare. Negli ultimi anni, ha compiuto passi significativi per integrare l'economia circolare nelle sue strategie nazionali. La

Roadmap slovacca per l'economia circolare (2020) fornisce una base per la pianificazione politica, identificando i settori chiave, gli strumenti e gli obiettivi allineati con il Green Deal dell'UE e il Piano d'azione per l'economia circolare 2020.

Tuttavia, l'attuazione dei principi della CE in Slovacchia rimane in una fase iniziale e sperimentale, soprattutto se confrontata con economie più mature. Il Paese deve ancora affrontare sfide in termini di consapevolezza pubblica, coordinamento istituzionale e impegno intersettoriale. Le politiche di gestione dei rifiuti, ad esempio, sono relativamente avanzate, ma non è ancora diffusa una più ampia integrazione dell'ecologia nelle catene di produzione e di fornitura.

Alcune iniziative, come la Circular Slovakia Platform (un partenariato pubblico-privato), stanno contribuendo a colmare il divario tra politica e pratica, riunendo imprese, ONG, comuni e attori accademici per sviluppare e promuovere soluzioni circolari.

2.3.2. Relazioni industriali e ruolo delle parti sociali

Il panorama delle relazioni industriali slovacco è influenzato dalla sua eredità post-socialista, con un dialogo sociale più centralizzato e meno istituzionalizzato rispetto ai Paesi dell'Europa occidentale. La densità sindacale è diminuita negli ultimi decenni e la copertura della contrattazione collettiva rimane modesta. Tuttavia, la Confederazione dei sindacati (KOZ SR) si sta gradualmente impegnando nelle questioni ambientali e di sostenibilità, anche se i

temi specifici della CE stanno ancora emergendo nelle agende sindacali. Ci sono pochi esempi di integrazione formale della CE nei contratti collettivi o nelle procedure di informazione e consultazione sul posto di lavoro. La mancanza di formazione tecnica e di consapevolezza sia tra i datori di lavoro che tra i rappresentanti dei lavoratori limita il potenziale di partecipazione strutturata. Il coinvolgimento delle parti sociali nella pianificazione dell'economia circolare a livello nazionale è in crescita, ma rimane incoerente. La CE viene ancora inquadrata principalmente come una questione tecnica o ambientale piuttosto che come una preoccupazione sociale o lavorativa.

2.3.3. Focus settoriale e impegno aziendale

Diverse aziende slovacche stanno iniziando a esplorare le pratiche di CE, soprattutto sotto l'influenza di catene di fornitura multinazionali o di progetti di innovazione finanziati dall'UE. I settori chimico e automobilistico mostrano alcune prime fasi di sperimentazione con l'eco-design, la sostituzione dei materiali e l'efficienza energetica. Tuttavia, la maggior parte delle PMI non ha ancora consapevolezza, capacità o incentivi per adottare i principi dell'ecocompatibilità. I finanziamenti pubblici esistono, ma sono spesso percepiti come di difficile accesso. La mancanza di obblighi vincolanti in materia di CE a livello aziendale riduce la pressione ad agire oltre la conformità. Gli esempi di buone pratiche rimangono isolati, anche se piattaforme come Circular Slovakia stanno

promuovendo attivamente lo scambio di conoscenze e iniziative pilota, anche negli appalti pubblici, nell'edilizia e negli imballaggi.

2.3.4. Risultati chiave e sfide

L'esperienza slovacca rivela un panorama sulla CE nascente e disomogeneo, con importanti opportunità e vincoli strutturali:

- L'allineamento delle politiche con l'UE è presente, ma l'attuazione è frammentaria e lenta.
- Il dialogo sociale sulla CE è limitato dalla scarsa capacità sindacale, dalla debolezza dei meccanismi formali e dalla mancanza di incentivi istituzionali.
- L'impegno delle imprese dipende in larga misura da pressioni esterne (soprattutto a livello di UE) o da finanziamenti basati su progetti.
- C'è una forte necessità di sviluppare le capacità, soprattutto tra le parti sociali e le autorità locali.

Nonostante queste sfide, il caso slovacco illustra l'importanza delle piattaforme di coalizione (come Circular Slovakia) per mobilitare diversi attori e sostenere la sperimentazione. Con un sostegno adeguato e un maggiore coinvolgimento dei partner sociali, la Slovacchia può passare da un'adozione periferica a un'integrazione strutturata dei principi della CE nella sua economia.

Sintesi del ruolo dei comitati aziendali europei (CAE) nelle aziende analizzate - U.S. Steel

Ruolo del CAE

Comitato aziendale europeo (CAE): Attivo (partecipazione indiretta)

U.S. Steel Košice, in quanto parte del gruppo multinazionale U.S. Steel Europe, ha un CAE funzionante. I rappresentanti sindacali slovacchi hanno indicato che, sebbene la partecipazione non sia sempre diretta, il CAE svolge un ruolo importante nel garantire l'accesso alle informazioni transnazionali e nel facilitare il dialogo transfrontaliero sulle ristrutturazioni aziendali e sulla sostenibilità. In conclusione, la presenza di questo CAE è stata considerata un canale strategico per anticipare i cambiamenti ambientali e organizzativi, anche se la sua influenza sulle decisioni specifiche della CE rimane limitata.

2.4. Albania

2.4.1. Quadro nazionale sull'economia circolare

L'Albania ha intrapreso la transizione verso l'economia circolare con un'attenzione primaria alla gestione dei rifiuti, sostenuta dall'adozione della Strategia nazionale di gestione dei rifiuti 2020-2035. Questa strategia mira a passare da un modello lineare a uno basato sulla separazione dei rifiuti, sull'estensione

del ciclo di vita dei prodotti e sull'aumento dei tassi di riciclaggio.

Nonostante i progressi nella pianificazione, l'attuazione rimane fragile. Nel 2022, solo il 18% dei rifiuti domestici veniva riciclato, mentre oltre l'80% finiva in discarica, molte delle quali illegali o non a norma. Il Paese deve affrontare problemi sistemici, tra cui infrastrutture limitate, scarsa capacità istituzionale e scarsa applicazione delle leggi ambientali. L'Albania non è ancora uno Stato membro dell'UE, ma il suo orientamento politico è fortemente influenzato dai processi di adesione all'UE, compreso l'allineamento con l'Agenda verde dell'UE per i Balcani occidentali. Diversi finanziatori internazionali, tra cui GIZ e BERS, hanno sostenuto iniziative legate all'ecologia attraverso programmi di assistenza tecnica e di finanziamento.

2.4.2. Relazioni industriali e ruolo delle parti sociali

Il sistema di relazioni industriali in Albania è in fase di sviluppo, caratterizzato da una bassa densità sindacale, una limitata copertura della contrattazione collettiva e una debole istituzionalizzazione del dialogo sociale. Tuttavia, sono in corso sforzi per aumentare il coinvolgimento delle parti sociali nelle transizioni di sostenibilità.

La Federazione sindacale albanese per i lavoratori del settore industriale, partner del progetto TURN, ha iniziato a integrare la CE nelle sue attività di advocacy e formazione. La consapevolezza dei lavoratori e dei rappresentanti sindacali non è ancora emersa del tutto,

ma le sessioni di sviluppo delle capacità e i dialoghi con le parti interessate stanno contribuendo a colmare il divario di conoscenza.

Il Consiglio nazionale del lavoro (CNL) funge da organo di consultazione tripartito, ma non ha ancora sviluppato un approccio specifico alle questioni ambientali. Inoltre, le clausole ambientali sono rare nei contratti collettivi di lavoro e le tematiche ambientali rimangono in gran parte al di fuori delle negoziazioni tradizionali.

2.4.3. Focus settoriale e impegno aziendale

Il rapporto albanese evidenzia diverse aziende che stanno sperimentando i principi della CE, in particolare nei settori della lavorazione dei metalli, dell'energia e del tessile. Tra queste vi sono:

- Kurum International (industria metallurgica): si occupa di riciclaggio dell'acciaio utilizzando rottami metallici e pratiche di efficienza energetica.
- Fabrika e Energjisë: promuove le fonti energetiche alternative e ha esplorato la simbiosi industriale.
- Megatek (commercio al dettaglio-edilizia): si occupa di logistica circolare e ha implementato sistemi di raccolta differenziata dei rifiuti.

Tuttavia, la maggior parte delle imprese - soprattutto le PMI - non ha le capacità tecniche e finanziarie per attuare le iniziative di circolarità. L'assenza di incentivi fiscali, di meccanismi di appalti pubblici verdi o di

pressioni normative contribuisce a un debole tasso di adozione delle pratiche circolari.

Esiste inoltre una connessione limitata tra le strategie imprenditoriali e la partecipazione al lavoro, il che rende difficile garantire una transizione giusta sia dal punto di vista economico che sociale.

2.4.4 Risultati e sfide principali

L'Albania presenta il profilo di un Paese in fase iniziale di transizione verso l'economia circolare, caratterizzato da:

- Forte sostegno da parte di fonti di finanziamento e allineamento con gli obiettivi dell'UE;
- Lacune significative nelle infrastrutture, nell'applicazione della legge e nella capacità istituzionale;
- Coinvolgimento emergente ma debole delle parti sociali;
- Pratiche isolate a livello aziendale senza un supporto sistemico.

Tuttavia, il progetto TURN ha contribuito ad avviare il dialogo e la sensibilizzazione tra le parti interessate, compresi i sindacati, i datori di lavoro e le istituzioni politiche. La traiettoria dell'Albania dipenderà dalla sua capacità di integrare la CE nelle strategie di sviluppo più ampie, di rafforzare i meccanismi di governance e di includere la voce dei lavoratori nella transizione ecologica.

2.5. Turchia

2.5.1 Quadro nazionale sull'economia circolare

Pur non essendo uno Stato membro dell'UE, la Turchia ha adottato diversi strumenti legislativi e politici in linea con gli standard dell'UE e con i quadri internazionali di sostenibilità.

Le principali politiche nazionali comprendono:

- Il Regolamento Rifiuti Zero (2019), un'iniziativa faro che promuove la riduzione dei rifiuti, il riciclaggio e l'uso sostenibile delle risorse in tutti i settori;
- Il sistema di responsabilità estesa del produttore (EPR), che incoraggia i produttori ad assumersi la responsabilità della gestione dei prodotti a fine vita;
- Strategie nazionali sull'efficienza energetica, la produzione pulita e l'eco-design, supportate da varie linee guida ministeriali;
- Standard ambientali come ISO 14001 e ISO 14064, ampiamente adottati dalle principali industrie turche.

Sebbene il concetto di CE sia sempre più riconosciuto, rimane frammentato tra le normative settoriali e i meccanismi di applicazione sono incoerenti. Il coordinamento tra ministeri, comuni e settore privato è ancora in evoluzione e l'ecologia è spesso intesa principalmente in termini di gestione dei rifiuti piuttosto che come modello economico sistemico.

2.5.2. Relazioni industriali e ruolo delle parti sociali

Il sistema turco di relazioni industriali è strutturalmente centralizzato, con i sindacati che svolgono un ruolo significativo nelle negoziazioni settoriali, in particolare nei settori tradizionali come quello metallurgico e tessile. Tuttavia, i temi ambientali sono solo marginalmente integrati nelle agende della contrattazione collettiva. I partner del progetto TURN - Öziplik-İş (tessile) e Türk Metal (industria metallurgica) - hanno compiuto passi importanti per aumentare la consapevolezza e la difesa delle tematiche ambientali.

Questi sindacati stanno studiando come l'ecologia possa essere collegata al lavoro dignitoso, alla salute e alla sicurezza sul lavoro e alla sostenibilità della catena di approvvigionamento. Il dialogo ambientale rimane, però, in gran parte volontario e basato su progetti, piuttosto che istituzionalizzato.

Esiste l'opportunità di sviluppare ruoli di delegati ambientali, ispirandosi ai modelli di Spagna e Italia, e di introdurre clausole ambientali nella contrattazione collettiva. Le parti sociali stanno anche iniziando ad affrontare il tema dell'ecologia nell'ambito della formazione e della transizione digitale.

2.5.3. Focus settoriale e impegno aziendale

Il rapporto turco si concentra sulle buone pratiche nei settori tessile e metallurgico, due pilastri dell'economia industriale del Paese:

- Nel settore tessile, aziende come Sun Textile hanno implementato l'etichettatura ecologica, i sistemi di tracciabilità e strumenti digitali come il controllo qualità assistito dall'intelligenza artificiale e le librerie di tessuti digitali. Questi sono in linea con le aspettative del mercato europeo e con i requisiti degli acquirenti internazionali.
- Nel settore metallurgico, aziende come Supsan, Borusan e Mercedes-Benz Turchia hanno introdotto misure per l'efficienza delle risorse, la tracciabilità delle emissioni e la logistica circolare, spesso spinte dagli obblighi della catena del valore globale e dalle certificazioni internazionali.

Nel complesso, le grandi imprese e le filiali di multinazionali sono le più avanzate nell'adozione di pratiche di CE. Le PMI spesso non hanno accesso ai finanziamenti, alla consapevolezza e alle competenze tecniche.

Il rapporto evidenzia anche le iniziative a favore della comunità e del territorio, i programmi di responsabilità sociale d'impresa (CSR) e gli sforzi per integrare la CE con l'inclusione sociale e le metriche di soddisfazione dei dipendenti.

2.5.4. Risultati chiave e sfide

La transizione CE della Turchia riflette un modello ibrido, con impegni politici chiari ma attuazione disomogenea:

- Il panorama normativo si sta evolvendo, ma il coordinamento istituzionale e l'applicazione rimangono deboli.
- Le parti sociali mostrano un interesse crescente, ma è necessaria un'integrazione sistematica della CE nella contrattazione collettiva e nelle relazioni di lavoro.
- Le grandi aziende sono allineate alle tendenze globali della CE, ma l'inclusione delle PMI e la coerenza della catena di approvvigionamento sono ancora limitate.
- I sindacati sono in grado di diventare attori chiave nella promozione dell'economia circolare, a condizione che siano dotati di formazione, riconoscimento legale e partnership strategiche.

Il caso turco dimostra sia il potenziale che la fragilità del programma sull'economia circolare che dipende fortemente dagli incentivi del mercato e dalle pressioni esterne, sottolineando l'importanza di incorporare la CE nelle strutture del dialogo sociale nazionale.

***Sintesi del ruolo dei Comitati Aziendali Europei (CAE)
nelle aziende analizzate - Nessuna struttura CAE
identificata***

***Albania - Comitato aziendale europeo (CAE): Non
presente***

Nessuna delle imprese analizzate nel contesto albanese è attualmente collegata a un comitato aziendale europeo. Questa assenza riflette la presenza limitata di imprese multinazionali con sede nell'UE e la

fase iniziale delle relazioni industriali transnazionali nel Paese. Man mano che l'Albania procede nel suo percorso di candidatura all'UE, lo sviluppo di meccanismi di dialogo sociale transfrontaliero, compresi i CAE, potrebbe diventare sempre più importante per sostenere transizioni circolari eque e inclusive.

Turchia - Comitato aziendale europeo (CAE): Non presente

Nonostante la partecipazione di grandi imprese orientate all'esportazione (ad esempio, Mercedes-Benz, Borusan) nei casi di studio turchi, non sono stati individuati comitati aziendali europei operativi. Ciò evidenzia l'attuale scollamento tra le relazioni industriali turche e le strutture di dialogo a livello europeo, soprattutto in assenza di una partecipazione formalizzata ai CAE. Rafforzare i ponti istituzionali tra i sindacati turchi e le controparti europee potrebbe favorire un allineamento più profondo nelle strategie di CE e nella governance della sostenibilità.

3. Le relazioni industriali nel processo di transizione

La transizione verde non è solo una trasformazione ambientale o tecnologica, ma è anche un cambiamento socio-istituzionale. I sistemi di relazioni industriali hanno il potenziale per agire come motori di una giusta transizione, garantendo che i cambiamenti nei modelli di produzione non vadano a scapito dei diritti dei lavoratori, della sicurezza dell'occupazione o della partecipazione democratica. Nell'ambito del progetto TURN, l'analisi di cinque Paesi - con sistemi economici e quadri di relazioni industriali diversi - rivela come i sindacati, le imprese e gli organismi istituzionali stiano iniziando a rimodellare i loro ruoli alla luce del processo verso l'economia circolare. Questo capitolo sintetizza i risultati esplorando quattro dimensioni critiche: ruoli sindacali, dinamiche del dialogo sociale, strumenti emergenti e sfide transfrontaliere.

3.1. Ruolo comparativo dei sindacati

I sindacati sono sempre più consapevoli della loro posizione strategica all'interno della transizione verde, ma il loro grado di coinvolgimento varia in modo significativo.

- In Spagna, i sindacati hanno già istituzionalizzato l'azione ambientale, attraverso delegati ambientali legalmente riconosciuti, piattaforme di formazione dedicate e l'integrazione delle CE nella contrattazione collettiva settoriali.

- In Italia, i sindacati sono attivi sia a livello nazionale che regionale, anche se la CE è spesso inquadrata all'interno di programmi più ampi di sostenibilità o innovazione. Gli accordi territoriali talvolta affrontano temi verdi, ma manca una standardizzazione.
- In Slovacchia, Albania e Turchia, i sindacati iniziano solo ora a impegnarsi sui temi della CE, spesso attraverso programmi di finanziamento, campagne di sensibilizzazione o la partecipazione informale a iniziative gestite dalle aziende.

Il filo conduttore è che, se i sindacati sono autorizzati e sostenuti, possono diventare co-creatori di strategie di CE, non solo osservatori o attuatori.

3.2. Dialogo sociale a livello aziendale e settoriale

Il dialogo sociale sulla CE prende forma soprattutto laddove esiste un potere di contrattazione settoriale e un sostegno istituzionale.

- Il dialogo a livello aziendale è più sviluppato nelle grandi imprese e nelle multinazionali, in particolare in Spagna e in Italia, dove comitati congiunti o audit guidati dai sindacati valutano i rischi e le opportunità della CE.
- Il dialogo settoriale è meno strutturato, ma in crescita, soprattutto in settori come il tessile, l'energia e l'edilizia, dove la trasformazione ambientale ha un impatto diretto sulle condizioni di lavoro e sui profili professionali.

- Nei contesti emergenti (Albania, Turchia, Slovacchia), il dialogo è spesso informale, non vincolante o limitato alla condivisione di informazioni piuttosto che alla negoziazione.

Si riscontra una diffusa mancanza di quadri formali per ancorare la CE all'interno dei processi di dialogo sociale esistenti. Ciò limita la partecipazione proattiva dei lavoratori alla definizione delle transizioni verdi.

3.3. Delegati ambientali e contrattazione collettiva

La figura del Delegato per l'ambiente rappresenta un'innovazione fondamentale nel collegare la sostenibilità ambientale alla democrazia industriale.

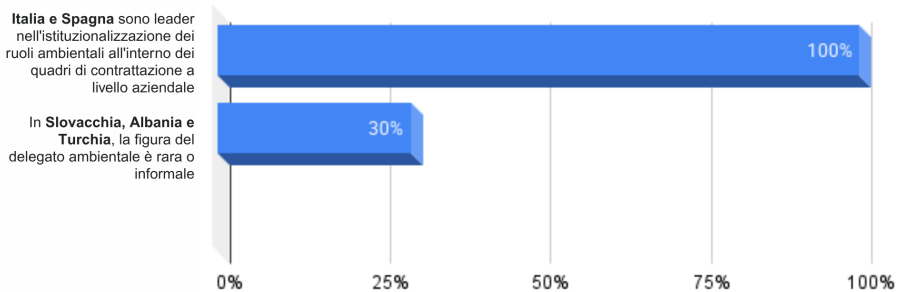
- La Spagna è l'esempio più avanzato, dove i delegati sono riconosciuti per legge e inseriti nelle strutture del posto di lavoro, con mandati di monitoraggio ambientale e codecisione.
- In Italia, ruoli simili stanno emergendo a livello aziendale, ma senza un riconoscimento giuridico formale o un inserimento coerente nei contratti collettivi di lavoro.
- Negli altri Paesi, tali ruoli sono in gran parte assenti, sebbene il progetto TURN abbia stimolato l'interesse a sviluppare tali modelli.

I contratti collettivi raramente includono clausole dedicate alla CE, tranne nei casi in cui la sostenibilità è già una priorità aziendale. Nella maggior parte dei casi, i contratti collettivi si concentrano su questioni tradizionali (salari, orari, sicurezza) e non dispongono

del linguaggio e degli strumenti necessari per integrare sistematicamente la CE.

Punti di forza - Delegati ambientali e contrattazione collettiva

La presenza di delegati ambientali varia in modo significativo a seconda del paese e del settore



I temi ambientali vengono sempre più spesso inseriti nei contratti collettivi, ma soprattutto in termini qualitativi

Il rafforzamento del riconoscimento legale dei delegati ambientali e l'inclusione di obiettivi CE misurabili nella contrattazione aziendale sono una priorità per l'innovazione delle politiche

Tab. 5 Punti di forza

3.4. Sfide e soluzioni tra Paesi

Dal progetto TURN emergono quattro sfide comuni:

1. Lacune nelle conoscenze: i sindacati e i lavoratori spesso non dispongono della formazione e degli strumenti tecnici per impegnarsi in modo significativo con la CE.
2. Silenzio normativo: le leggi nazionali non impongono il dialogo sociale legato alla CE, lasciandolo alla discrezione dei singoli attori.

3. Asimmetrie settoriali: il dialogo “verde” è più avanzato in alcuni settori, mentre altri rimangono passivi o resistenti.
4. Disconnessioni tra le strategie di CE e la governance del lavoro: i datori di lavoro spesso trattano la sostenibilità come una questione di RSI piuttosto che come un tema di responsabilità condivisa.

Per colmare queste lacune, l'esperienza che deriva dal progetto TURN suggerisce diverse direzioni promettenti:

- Istituzionalizzare la formazione dei lavoratori e dei rappresentanti sindacali sui temi della CE;
- Inserimento dell'educazione civica nei quadri negoziali settoriali;
- Formalizzare il ruolo dei delegati ambientali;
- Promuovere lo scambio transnazionale di conoscenze tra sindacati e aziende.

3.5. Il ruolo dei comitati aziendali europei (CAE) nella transizione circolare

La transizione ecologica e circolare delle industrie europee richiede sempre più un coordinamento transfrontaliero, una governance inclusiva e meccanismi partecipativi che riflettano la complessità delle operazioni delle multinazionali (MNC). In questo contesto, i comitati aziendali europei (CAE) si trovano in una posizione unica per agire come attori strategici nel sostenere una trasformazione dell'economia circolare (CE) giusta e inclusiva.

Quadro giuridico del CAE e rilevanza strategica

Istituiti ai sensi della Direttiva 2009/38/CE, i CAE sono organismi di informazione e consultazione transnazionale che rappresentano i lavoratori delle imprese multinazionali operanti nei Paesi dell'UE/SEE. Sono concepiti per affrontare questioni di rilevanza strategica che interessano la forza lavoro a livello transfrontaliero, tra cui le ristrutturazioni aziendali, i cambiamenti industriali e, sempre più spesso, le agende della sostenibilità.

Sebbene la scarsità di esperienze dirette del CAE nell'implementazione di politiche di CE rilevate nell'ambito del progetto TURN rispetto all'ambizione e al coinvolgimento di multinazionali con CAE costituito e funzionante, il loro ruolo potenziale nella governance della CE è emerso chiaramente nelle interviste, nelle consultazioni con gli stakeholder e nell'esame dei casi aziendali, in particolare in Italia e in Spagna.

Impegno del CAE nelle aziende dei casi studio

Molte delle aziende analizzate nel TURN - in particolare le grandi imprese dei settori chimico, tessile e delle costruzioni - hanno CAE funzionanti. Tuttavia, il loro coinvolgimento nelle decisioni relative alla CE varia in modo significativo. Nei contesti più avanzati, come in Spagna e in Italia, i CAE sono stati occasionalmente consultati su investimenti legati alla sostenibilità, strategie di gestione dei rifiuti e processi di innovazione circolare. In questi casi, hanno facilitato la condivisione

delle conoscenze a livello transnazionale e hanno sostenuto un dialogo tempestivo con i comitati aziendali locali.

Tuttavia, nella maggior parte dei casi:

- I CAE sono stati informati solo marginalmente sulle politiche di CE, spesso attraverso aggiornamenti generici sulla sostenibilità;
- Non c'è stata formazione strutturata su temi ambientali o di economia circolare;
- I processi di consultazione mancavano di profondità, tempestività e impatto strategico, limitando la possibilità di un impegno proattivo.

Ciò suggerisce che le barriere strutturali - tra cui l'insufficiente sostegno istituzionale, la mancanza di competenze ambientali tra i rappresentanti dei lavoratori e la limitata trasparenza delle imprese - continuano a minare il potenziale dei CAE come agenti di transizione verde.

Opportunità e funzioni strategiche

Nonostante le limitazioni, i CAE possono svolgere un ruolo trasformativo nella transizione verso l'economia di mercato, se adeguatamente potenziati. Il loro potenziale comprende:

- Agire come meccanismi transnazionali di allerta precoce per le ristrutturazioni legate all'innovazione circolare;
- Facilitare la partecipazione dei lavoratori alla governance ambientale e alla rendicontazione della sostenibilità;

- Sostenere l'armonizzazione degli standard sociali tra le filiali nazionali durante la trasformazione circolare;
- Rafforzare l'allineamento degli obiettivi climatici aziendali con i meccanismi di protezione sociale.

Raccomandazioni del progetto TURN

Per sfruttare appieno la capacità dei CAE nella transizione verso l'economia circolare, il progetto TURN raccomanda di:

5. Integrare i temi della CE nelle agende dei CAE, garantendo che la sostenibilità diventi un elemento centrale del dialogo sociale;
6. Sviluppare programmi di formazione mirati su economia circolare, cambiamenti climatici e diritti ambientali per i membri del CAE;
7. Creare piattaforme transnazionali di scambio tra i CAE per condividere le migliori pratiche e coordinare le strategie;
8. Rafforzare la cooperazione tra i rappresentanti dei CAE e le strutture sindacali nazionali/locali per colmare il divario di conoscenza e influenza;
9. Rafforzare i quadri politici a livello europeo per integrare esplicitamente i CAE nelle strategie di transizione e sostenibilità.

Il progetto TURN conferma che i CAE sono attori poco utilizzati ma potenzialmente trasformativi nella transizione verso un'economia circolare. La loro posizione strategica transnazionale, se combinata con competenze adeguate, sostegno istituzionale e

riconoscimento politico, può migliorare significativamente la legittimità sociale, la trasparenza e l'equità della transizione circolare nelle industrie europee.

4. Conclusioni e lezioni apprese

Il progetto TURN ha offerto un'opportunità unica per esplorare come la transizione verso un'economia circolare possa - e debba - essere modellata attraverso le relazioni industriali e la governance inclusiva.

Mettendo a confronto cinque esperienze nazionali e coinvolgendo diversi settori e stakeholder, il progetto ha dimostrato che la CE non è semplicemente uno sforzo tecnologico o normativo. È una trasformazione sociale che richiede negoziazione, coordinamento e corresponsabilità nell'intero ecosistema del lavoro e della produzione.

Dall'esperienza di TURN emergono chiaramente diversi insegnamenti:

- Le relazioni industriali non sono periferiche nella transizione verso la CE: se responsabilizzate e coinvolte, possono diventare motori strategici dell'innovazione, della tutela dei lavoratori e della creazione di valore condiviso.
- I sindacati, laddove riconosciuti e dotati di risorse, sono in grado di promuovere un impegno concreto e strutturato sui temi dell'educazione civica, dalla sensibilizzazione alla contrattazione, dal monitoraggio alla difesa delle politiche.
- Le imprese, soprattutto quelle di grandi dimensioni e orientate all'esportazione, stanno adottando sempre più spesso modelli circolari. Tuttavia, senza un collegamento esplicito al dialogo sociale e alla governance del lavoro,

questi sforzi rischiano di rimanere sbilanciati o insostenibili.

- Le istituzioni pubbliche e private devono andare oltre la logica del progetto, assicurando che le iniziative CE siano integrate nei sistemi nazionali, nei meccanismi di finanziamento e nelle strategie industriali a lungo termine.

Il progetto TURN ha anche dimostrato che l'infrastruttura per una giusta transizione circolare esiste, ma deve essere consolidata e scalata:

- Ruoli come quello del delegato ambientale dovrebbero essere istituzionalizzati in contesti più nazionali.
- I programmi di formazione e sviluppo delle capacità devono essere resi accessibili ai lavoratori, ai rappresentanti sindacali e alle autorità locali.
- La contrattazione collettiva deve evolvere per includere le dimensioni ambientali, non come elementi aggiuntivi, ma come questioni fondamentali legate alla qualità dell'occupazione, alle competenze e ai cambiamenti organizzativi.

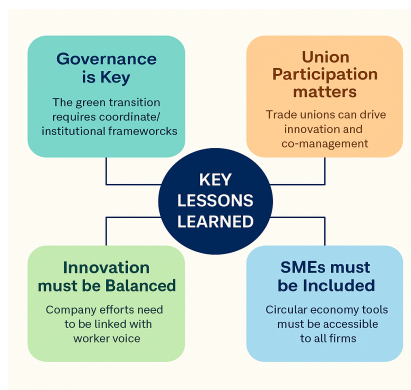
Allo stesso modo, i Comitati Aziendali Europei (CAE) dovrebbero essere riconosciuti e sostenuti come attori chiave nella transizione circolare delle imprese multinazionali. Il progetto TURN ha evidenziato come, nonostante il loro potenziale nel facilitare il dialogo transfrontaliero e nell'anticipare le ristrutturazioni ambientali, i CAE rimangano sottoutilizzati e spesso scollegati dalla pianificazione della sostenibilità. Il rafforzamento del loro mandato, l'offerta di formazione

tematica e l'integrazione delle questioni relative alla CE nella loro agenda regolare possono migliorare significativamente il loro ruolo di ponte tra l'ambizione ambientale e il dialogo sociale su scala europea.

Dall'Italia all'Albania, dalla Spagna alla Turchia, il progetto TURN ha rivelato sia la divergenza dei percorsi nazionali sia la convergenza delle esigenze strutturali: coordinamento, inclusione e continuità. L'economia circolare manterrà le sue promesse solo se sarà radicata nella partecipazione democratica e nella responsabilità condivisa, principi che definiscono il meglio del modello sociale europeo.

Mentre l'Unione Europea procede con gli obiettivi del Green Deal e della politica industriale sostenibile, i risultati di TURN forniscono un contributo tempestivo e basato su dati concreti. Esse richiedono politiche che colleghino l'ambizione ambientale alla giustizia sociale e una cooperazione transnazionale che consenta l'apprendimento reciproco e l'innovazione a livello di sistema.

L'eredità del progetto TURN sta nei ponti che ha costruito: tra Paesi, tra settori e, soprattutto, tra la transizione ecologica e il mondo del lavoro. Questi ponti non sono solo simbolici. Sono pratici, necessari e pronti per essere attraversati.





Le relazioni industriali verso l'economia circolare nei settori metallurgico, chimico, tessile, energetico e delle costruzioni

Il progetto, sulla scia delle direttive improntate sul Green Deal europeo della Commissione Europea e sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite relative al programma di sviluppo, mira a trattare nello specifico il tema della Transizione delle aziende verso un'Economia Circolare, dove i concetti di riuso e smaltimento sostenibile diventano i principi cardine sui quali anche il dialogo sociale deve e può intervenire. Un intervento che deve farsi portavoce di tutti i cambiamenti in atto, inerenti i processi produttivi, i cambiamenti organizzativi e tutto ciò che non impatta solo sull'ambiente circostante, ma anche e soprattutto sui lavoratori e sulle condizioni di lavoro.