

TRANSIZIONE VERDE E PARTECIPAZIONE



**Analisi comparativa europea nel
setto re metalmeccanico**

Report finale del progetto MEET



Co-funded by
the European Union



Transizione verde e partecipazione

Analisi comparativa europea nel
settore metalmeccanico

Relazione finale del progetto MEET

Progetto realizzato da:

SindNova

Con il sostegno di:



Cofinanziato dalla Commissione Europea



**Co-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
SindNova, Italia

Antonello Gisotti
FIM CISL, Italia

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

Erencan Marti,
Turk Metal, Turchia

Balazs Babel, Bettina Kiss
Vasas, Ungheria

Indice

Sintesi

1. Introduzione

2. Analisi nazionali

2.1 Italia

Analisi del contesto nazionale: transizione verso l'economia circolare e ruolo dei rappresentanti dei lavoratori

2.2 Spagna

Contesto industriale e normativo in materia di decarbonizzazione

2.3 Ungheria

Stato del dialogo sociale e limiti della rappresentanza

2.4 Turchia

Politiche verdi e quadro normativo emergente

3. Analisi comparativa

3.1 Convergenze e traiettorie comuni

3.2 Divergenze strutturali: istituzioni, partecipazione e governance

3.3 I rappresentanti dei lavoratori: un attore in evoluzione

3.4 Strumenti esistenti e lacune normative

4. Raccomandazioni e proposte operative: verso una transizione partecipativa e giusta

4.1 Le 10 regole verdi: una guida operativa per l'azione sindacale

4.2 Green Labs: uno spazio permanente per la sostenibilità nei comitati aziendali europei

5. Conclusioni

Sintesi

Il progetto europeo MEET. *Verso una transizione verde e giusta del settore metalmeccanico* si inserisce nelle azioni dell'Unione europea volte a rafforzare la partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali delle multinazionali, in particolare nei percorsi di transizione ecologica e circolare del settore metallurgico.

La transizione verde e digitale rappresenta una sfida cruciale per i sistemi produttivi europei, con un impatto diretto sull'organizzazione del lavoro, l'occupazione, le competenze e la governance industriale. In questo contesto, i comitati aziendali europei (CAE) e i rappresentanti dei lavoratori svolgono un ruolo strategico nel garantire che il cambiamento industriale sia socialmente equo e negoziato.

Tra gli obiettivi principali del progetto MEET si segnalano: i) rafforzare il ruolo dei CAE e dei rappresentanti dei lavoratori nella gestione della transizione verde; ii) promuovere la cooperazione transnazionale tra sindacati e rappresentanti dei lavoratori in quattro paesi: Italia, Spagna, Ungheria e Turchia; iii) sviluppare competenze e strumenti pratici per affrontare la sostenibilità a livello aziendale.

Tra le attività realizzate figurano: i) workshop nazionali e dibattiti tra i sindacati del settore metalmeccanico partner del progetto; ii) corso di formazione per i delegati dei CAE e i rappresentanti dei lavoratori; iii) sviluppo delle *10 regole*

verdi come guida pratica per l'azione sindacale; iv) proposta innovativa di istituire *Green Labs* all'interno dei CAE, ovvero spazi permanenti di consultazione sulla sostenibilità aziendale.

Il progetto ha inoltre permesso di mappare e confrontare i quadri normativi, le pratiche sindacali e il livello di coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori nella transizione ecologica. In Italia si registrano progressi a livello contrattuale e formativo settoriale, nello sviluppo di strumenti di negoziazione e nella crescente attenzione alla dimensione ESG all'interno e all'esterno dell'azione sindacale. In Spagna si registra una forte integrazione tra politiche industriali e dialogo sociale, in particolare nel settore siderurgico. In Ungheria il dialogo sociale è piuttosto fragile e il ruolo dei sindacati deve essere rafforzato, ma gli investimenti pubblici nel settore delle batterie e nell'idrogeno sono importanti. In Turchia il quadro normativo è in evoluzione e gli incentivi industriali sono ambiziosi, ma la protezione sindacale è debole.

Per sostenere l'azione dei CAE, il progetto ha promosso l'elaborazione e l'attuazione di strumenti innovativi come le *10 regole verdi*, linee guida per integrare la sostenibilità nel lavoro dei rappresentanti, attraverso la creazione di banche dati ESG, indicatori, formazione, partecipazione a progetti UE e welfare verde, oltre alla proposta di istituire *Green Labs* all'interno dei CAE, ovvero unità permanenti in grado di monitorare le prestazioni ambientali e sociali,

sostenere il dialogo con le imprese e anticipare gli impatti sull'occupazione.

In conclusione, il progetto MEET ha contribuito in modo significativo a rafforzare la capacità negoziale dei rappresentanti dei lavoratori sulle politiche di sostenibilità, consolidando al contempo il dialogo sociale transnazionale e lo scambio di buone pratiche tra le organizzazioni sindacali di diversi paesi. Ha inoltre favorito una visione europea condivisa della transizione giusta, intesa come un processo inclusivo in cui l'innovazione ecologica è accompagnata da forme di governance partecipativa. Tra le principali raccomandazioni emerse dall'esperienza del progetto vi è l'importanza di integrare le *10 regole verdi* negli accordi dei comitati aziendali europei, al fine di rendere sistematico il trattamento delle questioni ambientali e sociali all'interno dell'azienda. Si propone inoltre di istituzionalizzare i *Green Labs* come spazi strutturati per la discussione continua tra i rappresentanti dei lavoratori e le aziende sui percorsi di transizione sostenibile. Allo stesso tempo, si sottolinea la necessità di rafforzare il quadro giuridico europeo, garantendo diritti effettivi di informazione e consultazione sulle questioni ESG, e di finanziare corsi di formazione transnazionali e settoriali volti a rafforzare le competenze in materia di sostenibilità, economia circolare e transizione giusta, contribuendo così a una reale democratizzazione dei processi di innovazione industriale in Europa.

1. Introduzione

La transizione ecologica promossa dal Green Deal europeo e rafforzata dalla nuova strategia industriale dell'Unione europea è un processo di riconfigurazione sistemica dell'economia, della produzione e dell'organizzazione del lavoro. Non si tratta solo di un cambiamento ambientale, ma di una trasformazione strutturale che incide direttamente sulla qualità dell'occupazione, sulla distribuzione delle competenze, sulla salute sul lavoro e sull'equilibrio delle catene del valore. In questo contesto, la sostenibilità non può essere intesa come un obiettivo astratto o un quadro strategico, ma piuttosto come un campo concreto di confronto sociale, in cui diventa essenziale riconoscere un ruolo attivo, consapevole e strutturato dei lavoratori.

Gli strumenti normativi europei - dalla direttiva CSRD sulla rendicontazione di sostenibilità al regolamento sulla tassonomia delle attività economiche sostenibili, fino al meccanismo di adeguamento del carbonio alle frontiere (CBAM) e al rafforzamento dell'ETS - stanno imponendo nuove responsabilità e requisiti alle imprese, non solo in termini di performance ambientale, ma anche di trasparenza e rendicontazione. Tuttavia, l'efficacia di queste disposizioni dipende dal loro radicamento nei processi decisionali e gestionali delle imprese. È in questo spazio che il dialogo sociale può svolgere un ruolo decisivo, a condizione che non sia più concepito come uno

strumento di mero compenso, ma come una leva per co-progettare la trasformazione.

Dall'esperienza maturata in alcuni contesti europei più avanzati - come Germania, Paesi Bassi e Francia - emerge una visione della partecipazione che va oltre la funzione difensiva e si configura come pratica anticipatoria, orientata alla definizione congiunta delle strategie industriali. In questa prospettiva, la sostenibilità non è solo una questione che riguarda gli esperti tecnici o i consulenti aziendali, ma diventa un ambito legittimo dell'azione sindacale, che può e deve essere esercitata anche attraverso la contrattazione collettiva. Ciò comporta una ridefinizione della cultura della contrattazione, che deve integrare i linguaggi della transizione verde, della digitalizzazione e dell'innovazione sociale, e dotarsi di strumenti adeguati per influenzare il contenuto reale delle politiche industriali.

Negli ultimi anni si è affermata l'idea di un sindacalismo "ecologico e proattivo", in grado di contribuire alla pianificazione sostenibile delle imprese, alla valutazione degli impatti ambientali e occupazionali e alla tutela dei diritti nel contesto delle nuove sfide energetiche e tecnologiche. Non si tratta semplicemente di adattarsi al cambiamento, ma di governarlo democraticamente. L'esperienza di numerosi delegati e rappresentanti dei lavoratori dimostra come, laddove vi siano competenze, accesso alle informazioni e spazi di negoziazione concreti,

la partecipazione possa diventare un fattore abilitante per il successo della transizione stessa.

I CAE, in questo scenario, rappresentano un punto di snodo fondamentale per consolidare una governance multilivello che tenga insieme le dimensioni economica, ambientale e sociale della trasformazione. La loro azione, tuttavia, deve essere rafforzata sia a livello normativo, attraverso una revisione della direttiva 2009/38/CE che preveda esplicitamente la consultazione sulle questioni ESG, sia a livello operativo, attraverso strumenti condivisi, corsi di formazione e risorse autonome. Le esperienze acquisite nell'ambito del progetto MEET dimostrano che è possibile costruire una cultura sindacale della sostenibilità, riconosciuta, sostenuta e integrata nel cuore delle strategie europee.

2. Analisi per paese

2.1 Italia

Analisi del contesto nazionale: transizione verso l'economia circolare e ruolo dei rappresentanti dei lavoratori

L'Italia si distingue sul panorama europeo per aver sviluppato precocemente un quadro normativo e strategico articolato a sostegno della transizione ecologica e dell'economia circolare. L'adozione della Strategia nazionale per l'economia circolare nel 2022 ha segnato un momento cruciale, fungendo da base per la revisione del modello produttivo nazionale e integrandosi pienamente con il Piano nazionale di ripresa e resilienza. Questa strategia prevede interventi significativi, sia nella gestione sostenibile delle risorse materiali ed energetiche, sia nella riconversione dei processi industriali ad alta intensità, come nel settore dell'ingegneria.

Questa trasformazione è sostenuta da diversi strumenti normativi e istituzionali che hanno rafforzato il quadro normativo del paese. Tra questi figurano il Programma nazionale di gestione dei rifiuti con l'introduzione del registro elettronico nazionale (RENTri), la responsabilità estesa del produttore e i criteri per la cessazione dello status di rifiuto, insieme al consolidamento della tassazione ambientale e alla promozione degli appalti pubblici verdi. A livello costituzionale, la riforma degli

articoli 9 e 41 ha introdotto principi fondamentali per la tutela dell'ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi, rendendo esplicita la preoccupazione per le generazioni future. Questi cambiamenti sono intrecciati con la crescente attenzione all'attuazione dei criteri ESG, che stanno assumendo un ruolo centrale anche nel dialogo tra imprese e sindacati.

In questo scenario, il settore dell'ingegneria italiano è tra i più coinvolti nella transizione ecologica. La sua importanza economica, la capillarità territoriale e il legame con la produzione manifatturiera europea lo rendono un settore strategico ma anche particolarmente esposto. Le aziende devono rispondere alle nuove normative UE, come il sistema ETS, la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) e il meccanismo CBAM, che impongono un ripensamento dei processi produttivi in un'ottica di sostenibilità. Tuttavia, vi sono forti differenze di approccio: le grandi aziende, in particolare le multinazionali, mostrano una maggiore maturità nelle pratiche ESG e nei sistemi di rendicontazione, mentre le PMI mostrano ancora difficoltà legate a carenze strutturali e informative.

Dal lato sindacale, le organizzazioni dei lavoratori hanno assunto un ruolo sempre più attivo nell'accompagnare le aziende lungo questo percorso di trasformazione. La FIM-CISL, in particolare, si è distinta per aver redatto il *Libro Verde FIM*, un documento programmatico che articola dieci regole sindacali a favore della sostenibilità nella contrattazione e nelle aziende metalmeccaniche.

Queste linee guida sono già state tradotte in pratiche concrete di contrattazione, promuovendo l'introduzione di protocolli aziendali sulla sostenibilità, lo sviluppo di indicatori ESG condivisi, il miglioramento del benessere ambientale, la formazione professionale per le transizioni verde e digitale e il coinvolgimento diretto dei rappresentanti sindacali nei piani industriali di decarbonizzazione.

Una testimonianza tangibile di questo impegno sono i *Green Days* organizzati dalla FIM-CISL nel 2023 e nel 2024. Questi eventi hanno favorito il dibattito interregionale e avviato corsi di formazione per i rappresentanti sindacali, con particolare attenzione alla sostenibilità ambientale e alla responsabilità sociale. Parallelamente, strumenti come la newsletter *FIM Green* e *l'Osservatorio sulla sostenibilità industriale* hanno contribuito alla diffusione e alla sistematizzazione delle buone pratiche sindacali in campo ambientale.

Nel contesto delle imprese multinazionali, i CAE rappresentano una piattaforma fondamentale per la partecipazione transnazionale. In Italia, la presenza sindacale nei CAE è particolarmente attiva e si è spesso rivelata determinante nell'introduzione delle tematiche ambientali nell'agenda aziendale. È proprio in questo contesto che si inserisce la proposta del progetto MEET di istituire i *Green Labs*: veri e propri laboratori permanenti di confronto tra il management aziendale e i rappresentanti dei lavoratori. L'obiettivo è duplice: monitorare

l'evoluzione degli indicatori ESG e promuovere iniziative di sostenibilità a livello locale, garantendo al contempo un coinvolgimento tempestivo nei processi di trasformazione industriale.

Nonostante i significativi progressi compiuti, permangono alcune sfide critiche. La diffusione disomogenea degli strumenti contrattuali “verdi” sul territorio nazionale, la limitata disponibilità di dati ESG su scala aziendale e il coinvolgimento ancora parziale dei rappresentanti nei processi decisionali a lungo termine rappresentano ostacoli da superare. Per affrontare efficacemente queste difficoltà, è auspicabile un'azione sinergica tra le parti sociali, che comprenda, tra l'altro, l'integrazione sistematica delle dieci regole verdi negli accordi dei comitati aziendali europei, l'istituzionalizzazione dei *Green Labs* nelle grandi aziende, il rafforzamento dei corsi di formazione dedicati alla doppia transizione e l'elaborazione condivisa di linee guida nazionali per la contrattazione ambientale.

2.2 Spagna

Contesto industriale e normativo in materia di decarbonizzazione

Il contesto spagnolo è caratterizzato da un significativo rafforzamento dell'impegno nazionale a favore della transizione ecologica, con il lancio di una serie di interventi normativi e strategici volti a riconvertire il modello

produttivo nazionale in modo sostenibile, nel quadro del Green Deal europeo e delle esigenze interne di modernizzazione industriale. Il Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (NIPEC) e la Legge 7/2021 sul Cambiamento Climatico e la Transizione Energetica definiscono le traiettorie fondamentali della decarbonizzazione del sistema economico e delineano un modello energetico basato su fonti rinnovabili, accessibili e inclusive.

Parallelamente, l'adozione del Regio Decreto 1055/2022 sulla responsabilità estesa del produttore, la Legge 7/2022, dell'8 aprile, sui rifiuti e i terreni contaminati per un'economia circolare e il lancio del piano strategico *España Circular 2030* rappresentano tre pilastri della politica spagnola per un'economia meno lineare e più resiliente. L'obiettivo è ambizioso: ridurre in modo significativo la produzione di rifiuti, incoraggiare il riutilizzo e promuovere processi di reindustrializzazione sostenibili, attraverso strumenti operativi e normativi che integrino le dimensioni ambientale, sociale e territoriale.

Particolarmente rilevante è l'attenzione che il governo spagnolo ha riservato all'impatto sociale e occupazionale della transizione ecologica, dotandosi di strumenti specifici come l'Istituto per una transizione giusta, la Strategia per una transizione giusta e sistemi partecipativi per la valutazione dei piani regionali di decarbonizzazione, soprattutto nelle aree più vulnerabili alla desertificazione industriale.

In questo contesto, il settore siderurgico emerge come uno dei settori industriali maggiormente coinvolti nei processi di transizione. Caratterizzato da un'elevata intensità energetica ed emissiva, il settore ha subito profonde trasformazioni, soprattutto a seguito della progressiva chiusura delle centrali termiche a carbone, che ha avuto ripercussioni significative sui lavoratori, sulle comunità locali e sulle catene del valore. In molte regioni, questi processi hanno richiesto una radicale ristrutturazione delle politiche industriali, con il lancio di piani di riconversione in cui, tuttavia, il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori non è stato sempre sistematicamente garantito.

Un'esperienza significativa in questo ambito è il lavoro di CCOO Industria, che ha adottato un approccio integrato alla transizione, combinando attività di analisi sindacale, negoziazione e formazione (ad esempio nel gruppo INDITEX). Particolare attenzione è stata prestata al monitoraggio delle politiche ambientali delle grandi multinazionali e alla tutela dei diritti dei lavoratori coinvolti nei processi di delocalizzazione o trasformazione industriale.

Il ruolo dei sindacati nella gestione della transizione verde si basa su una tradizione consolidata di dialogo sociale e riconoscimento istituzionale. Tuttavia, l'evoluzione delle sfide ambientali ha introdotto nuove complessità, che richiedono ai rappresentanti dei lavoratori di dotarsi di competenze tecniche specifiche,

strumenti contrattuali innovativi e capacità di anticipare il cambiamento. In risposta a ciò, la CCOO Industria ha sviluppato programmi di formazione e iniziative di ricerca partecipativa per costruire una narrativa sindacale sulla sostenibilità, promuovere la presenza attiva dei rappresentanti ai tavoli ESG delle aziende, rafforzare la lettura critica dei bilanci non finanziari e sperimentare forme di governance condivisa nei processi di riconversione industriale.

Tra le iniziative più emblematiche vi sono gli *Accordi di Transizione Giusta*, che hanno dato impulso alla definizione di protocolli regionali concordati tra governo, imprese e sindacati, volti a gestire l'uscita dal carbone e a promuovere percorsi di riqualificazione professionale verso i settori emergenti dell'economia verde.

Anche a livello transnazionale, la Spagna sta progressivamente ampliando la partecipazione dei propri rappresentanti nei comitati aziendali europei, in particolare nei grandi gruppi industriali che operano sul territorio nazionale. Tuttavia, nonostante il crescente coinvolgimento, la sostenibilità non figura ancora come una priorità trasversale nelle attività dei comitati aziendali europei, rimanendo spesso subordinata alle questioni relative all'occupazione o alla riorganizzazione.

La maturità istituzionale del sistema spagnolo e la leadership sindacale rendono il paese un terreno particolarmente favorevole per sperimentare nuovi modelli di governance partecipativa che possono essere

replicati anche in altri contesti europei. Le sfide rimangono considerevoli e la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori ai processi di trasformazione industriale è ancora disomogenea e frammentata. C'è ancora bisogno di formazione in materia di economia circolare e rendicontazione ESG, e in molti casi mancano strumenti formalizzati per il coinvolgimento nei processi di decarbonizzazione delle imprese. Il progetto MEET offre una risposta concreta a queste questioni critiche, proponendo un approccio integrato e transnazionale alla giusta transizione, in cui i rappresentanti dei lavoratori sono messi in grado di anticipare i cambiamenti, contribuire attivamente alle decisioni strategiche e proporre soluzioni che combinano sostenibilità ambientale, equità sociale e competitività industriale.

2.3 Ungheria

Stato del dialogo sociale e limiti della rappresentanza

Negli ultimi anni, l'Ungheria ha delineato una serie di strategie nazionali con l'obiettivo di allinearsi agli impegni europei del Green Deal e promuovere una graduale trasformazione del proprio modello produttivo in direzione della sostenibilità. Il riferimento strategico centrale in questo percorso è la Strategia nazionale per l'economia circolare, adottata nel 2021, che definisce un piano d'azione esteso fino al 2040. Questa strategia è strutturata attorno a quattro pilastri chiave - bioeconomia,

edilizia, plastica e industria - e mira a promuovere l'efficienza delle risorse, l'ecoinnovazione e la gestione avanzata dei rifiuti.

Oltre a questo documento politico, il governo ha introdotto ulteriori strumenti orientati alla transizione verde. Tra questi, il Programma Nazionale per la Sostenibilità Ambientale mira a ridurre l'intensità di carbonio dei processi produttivi e a diffondere modelli circolari. Di particolare rilievo è anche la Strategia per l'Idrogeno Verde, presentata nel 2021, che identifica l'idrogeno come vettore energetico strategico, soprattutto nei settori dei trasporti e dell'industria pesante. A ciò si affianca una politica attiva di attrazione degli investimenti esteri in settori ad alto valore ambientale, con particolare attenzione al settore della mobilità elettrica e, in particolare, alla produzione di batterie. Tuttavia, la traduzione concreta di queste strategie rimane disomogenea. Secondo i dati forniti dalla Commissione europea attraverso il Quadro di valutazione dell'economia circolare, l'Ungheria continua a registrare risultati insoddisfacenti per diversi indicatori chiave, tra cui la produzione di rifiuti industriali, i tassi di riciclaggio e l'adozione di modelli circolari da parte delle piccole e medie imprese.

Il sistema industriale ungherese, fortemente orientato all'esportazione, è incentrato in modo significativo sul settore automobilistico, che rappresenta una quota importante del PIL manifatturiero. In questo settore, il

governo ha promosso una rapida espansione della produzione di batterie per veicoli elettrici, sostenuta da importanti investimenti da parte di grandi gruppi internazionali come CATL, SK On, Samsung SDI e BYD. Sebbene questa strategia rappresenti un passo importante nella transizione tecnologica, ha suscitato un dibattito pubblico e tensioni ambientali, soprattutto in relazione al potenziale impatto sulla salute, sulle risorse naturali e sulla qualità dell'ambiente. I progetti sono stati spesso realizzati in modo rapido e non trasparente, senza un adeguato coinvolgimento delle comunità locali e dei rappresentanti dei lavoratori.

Anche nel settore dell'ingegneria più tradizionale, in cui operano aziende come BMW e Mercedes, sono in corso sforzi di modernizzazione per integrare pratiche di sostenibilità ambientale e digitalizzazione industriale. Tuttavia, il processo sembra ancora caratterizzato da un approccio prevalentemente dall'alto verso il basso, che limita l'effettiva partecipazione dei rappresentanti sindacali ai processi decisionali e alla definizione delle priorità strategiche.

Il dialogo sociale in Ungheria è nel complesso debole e scarsamente istituzionalizzato. I sindacati, in particolare il VASAS, attivo nel settore metallurgico, operano in un contesto complesso caratterizzato da un basso livello di sindacalizzazione, da un'influenza politica marginale e da una legislazione non sempre favorevole al dialogo strutturato tra le parti sociali. Ciononostante, il VASAS ha

dimostrato una crescente consapevolezza delle sfide legate alla transizione ecologica, investendo in attività di formazione, collaborazioni internazionali e sviluppo delle capacità.

Tra le iniziative più significative figurano il monitoraggio delle condizioni di lavoro nella produzione di batterie, la riflessione sulle trasformazioni professionali indotte dalla mobilità elettrica e dall'Industria 4.0, nonché la partecipazione attiva a progetti europei come MEET, che si concentrano sul rafforzamento delle capacità sindacali nel campo ESG. Tuttavia, la mancanza di strumenti regolamentati di partecipazione nelle aziende e l'assenza di una strategia nazionale organica sulla giusta transizione limitano fortemente la possibilità dei sindacati di influenzare in modo preventivo le scelte industriali e ambientali.

Un'ulteriore questione critica riguarda il sistema di formazione professionale, che in Ungheria appare ancora debole e frammentato. I corsi di formazione per i lavoratori e i rappresentanti sindacali sono scarsi, raramente aggiornati sulle questioni di sostenibilità e scarsamente integrati con il tessuto produttivo. Questo deficit formativo si traduce in una preparazione tecnica insufficiente su aspetti cruciali quali la riduzione delle emissioni, la gestione efficiente dei rifiuti o l'analisi dei dati ESG, ostacolando il contributo attivo dei rappresentanti dei lavoratori alla definizione delle strategie di riconversione industriale e di aggiornamento professionale. La

formazione, se adeguatamente progettata e sostenuta, potrebbe invece rappresentare uno strumento fondamentale di empowerment per i rappresentanti sindacali, soprattutto in una fase storica in cui l'evoluzione tecnologica richiede nuove competenze e una lettura sistemica dei cambiamenti in atto.

Nel complesso, l'esperienza ungherese mostra un sistema produttivo in transizione, guidato da strategie pubbliche ambiziose ma ancora carente in termini di dialogo sociale e coinvolgimento strutturato dei lavoratori. Tra le principali criticità figurano l'insufficiente partecipazione dei sindacati ai processi di innovazione ambientale, la persistente asimmetria informativa tra imprese e lavoratori sulle questioni ESG e la difficoltà di negoziare accordi proattivi in materia di sostenibilità e ambiente.

In questo scenario, iniziative come il progetto MEET assumono un valore strategico, in quanto promuovono la cooperazione transnazionale tra le organizzazioni sindacali europee, facilitano la diffusione di strumenti operativi - dalla formazione ai modelli di partecipazione - e contribuiscono a creare le condizioni per integrare realmente il principio della transizione giusta anche in contesti industriali meno maturi.

2.4 Turchia

Politiche verdi e quadro normativo emergente

Pur non essendo uno Stato membro dell'Unione europea, la Turchia ha intrapreso negli ultimi anni un percorso di progressivo allineamento alla legislazione europea in materia di ambiente e clima. Questo orientamento risponde sia all'obiettivo politico di una futura adesione all'UE sia alla crescente integrazione economica con il mercato unico. La ratifica dell'Accordo di Parigi nell'ottobre 2021 ha rappresentato una svolta nelle politiche ambientali turche, segnando un cambiamento strategico verso una visione più strutturata della transizione energetica e della decarbonizzazione.

Nello stesso anno, il Ministero dell'Ambiente, dell'Urbanizzazione e dei Cambiamenti Climatici ha adottato la Dichiarazione sulla Strategia per il Cambiamento Climatico fino al 2053, con l'ambizioso obiettivo di raggiungere la neutralità climatica entro la metà del secolo. Questa visione è rafforzata dal Piano d'Azione Green Deal, lanciato anch'esso nel 2021 e ispirato al modello europeo, con l'intento di armonizzare la legislazione turca in materia di economia circolare, riduzione delle emissioni, tassonomia verde e sostenibilità industriale.

Dal punto di vista normativo, la Turchia ha avviato il potenziamento del proprio sistema nazionale di scambio delle quote di emissione (ETS), attualmente in fase pilota

ma destinato a diventare vincolante in diversi settori, tra cui quello metallurgico. Parallelamente, il Ministero dell'Energia ha promosso la Strategia nazionale per l'efficienza energetica e ha avviato iniziative relative alla mobilità elettrica e alla decarbonizzazione dei cosiddetti settori *difficili da abbattere*. Tuttavia, nonostante l'impegno programmatico, manca una legislazione specifica sulla transizione giusta, in grado di garantire un'inclusione sistemica dei lavoratori nei processi di trasformazione ecologica e industriale.

Nell'ambito di una politica industriale sempre più orientata alla sostenibilità, la Turchia ha attivato meccanismi di incentivazione in settori chiave come quello automobilistico, elettronico e metallurgico. In particolare, la strategia del governo promuove la produzione di veicoli elettrici e batterie attraverso programmi come HIT-30, che prevedono agevolazioni fiscali, sostegno agli investimenti e lo sviluppo di cluster industriali regionali. Progetti emblematici come TOGG, il primo produttore di auto elettriche del Paese, rappresentano simbolicamente il desiderio della Turchia di posizionarsi come polo tecnologico e industriale nel campo della mobilità sostenibile, con una forte vocazione all'integrazione nei mercati europei.

Parallelamente, molte aziende di ingegneria, in particolare quelle orientate all'esportazione o facenti parte di gruppi multinazionali, stanno iniziando a integrare pratiche di produzione sostenibili nei loro modelli di

business. Tuttavia, l'adozione dei criteri ESG e l'allineamento agli standard europei rimangono ancora limitati, soprattutto tra le piccole e medie imprese.

Nel panorama sindacale turco, Türk Metal Sendikası, la principale organizzazione del settore metallurgico, ha iniziato a sviluppare una propria agenda strategica sulle questioni di sostenibilità. La consapevolezza dell'impatto della transizione ecologica sull'organizzazione del lavoro, sull'occupazione e sulla tutela dei diritti ha spinto il sindacato ad agire in vari ambiti: dalla formazione dei propri delegati sindacali sull'industria verde, la digitalizzazione e le normative ambientali, alla promozione di campagne per la sicurezza ambientale sul posto di lavoro, fino all'avvio di un dialogo con i rappresentanti aziendali e istituzionali per promuovere una maggiore responsabilità sociale delle imprese.

Nonostante questi sviluppi, le condizioni per il dialogo sociale in Turchia rimangono fragili. I sindacati operano in un contesto giuridico e politico caratterizzato da restrizioni alla libertà sindacale, bassi livelli di contrattazione collettiva effettiva e una partecipazione ancora limitata ai processi decisionali che riguardano la trasformazione industriale del paese.

A livello transnazionale, la presenza di rappresentanti turchi nei CAE è ancora limitata, ma in graduale crescita, soprattutto nelle multinazionali con una base produttiva significativa in Turchia. Sebbene il loro coinvolgimento effettivo nei processi decisionali relativi alla sostenibilità sia

ancora limitato, si registra un crescente interesse, anche grazie alla partecipazione a progetti europei come MEET. Per i delegati turchi, i CAE rappresentano una preziosa opportunità per accedere alle informazioni sulle pratiche ESG adottate a livello europeo, rafforzare le loro capacità di consultazione e partecipazione ed esportare approcci più avanzati nel contesto nazionale, contribuendo così all'evoluzione del dialogo sociale interno.

Tuttavia, le sfide che la Turchia deve affrontare in questo percorso sono molteplici. In primo luogo, manca un quadro giuridico chiaro che riconosca il diritto dei lavoratori di partecipare alla governance ambientale. A ciò si aggiunge uno scarso recepimento della cultura ESG nelle aziende, in particolare nelle PMI, e difficoltà strutturali nel rappresentare efficacemente i lavoratori in un sistema industriale eterogeneo e in rapida evoluzione.

Nonostante questi ostacoli, vi sono segnali positivi di cambiamento. La crescente internazionalizzazione delle imprese turche, unita alla pressione normativa dell'UE - in particolare con l'introduzione degli obblighi di rendicontazione CBAM ed ESG - potrebbe stimolare un'evoluzione del sistema. Inoltre, il rafforzamento delle reti sindacali transnazionali e il crescente interesse delle nuove generazioni sindacali per le questioni ambientali e sociali offrono concrete possibilità di trasformazione partecipativa.

In questo contesto, lo sviluppo di capacità e le iniziative di cooperazione europea, come il progetto MEET, sono

fondamentali per favorire l'emergere di un modello più inclusivo di transizione ecologica, in cui anche i lavoratori turchi possano contribuire attivamente alla trasformazione dell'industria e alla costruzione di un'economia più sostenibile e giusta.

Paese	Partecipazioni e CAE	Dialogo sociale	Iniziative sindacali in materia ambientale
Italia	Consolidato	Strutturato	Libro verde, formazione ESG, Green Days
Spagna	In espansione	Istituzionalizzato	Transición Justa, piattaforme condivise
Ungheria	Debole	Frammentato	Formazione iniziale, progetti UE
Turchia	Limitato	Fragile	Risorse emergenti, primo approccio ESG

Tabella 1 - Coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori nella transizione ecologica

3. Analisi comparativa

3.1 Convergenze, divergenze e traiettorie comuni

La transizione verso un'economia sostenibile e circolare è una sfida strutturale e trasversale che interessa tutti i sistemi industriali europei, imponendo una profonda riorganizzazione dei modelli di produzione, lavoro e governance. Sebbene in declino in forme diverse, condizionata dai rispettivi contesti economici, istituzionali e sindacali, la transizione verde mostra una serie di dinamiche ricorrenti nei quattro contesti nazionali analizzati - Italia, Spagna, Ungheria e Turchia - fornendo una rappresentazione articolata ma significativa delle opportunità e delle tensioni che attraversano il settore metallurgico in questa fase storica.

In tutti i casi esaminati, vi è una crescente consapevolezza dell'urgenza di riconfigurare i processi produttivi secondo criteri di sostenibilità, uno sviluppo stimolato da fattori convergenti. Le normative europee - tra cui il Green Deal, il Carbon Boundary Adjustment Mechanism (CBAM), la Sustainability Reporting Directive (CSRD) e l'ETS - esercitano una pressione crescente sulle aziende e sulle istituzioni. A ciò si aggiunge l'impatto delle innovazioni tecnologiche, come la mobilità elettrica, la digitalizzazione avanzata e l'introduzione dell'idrogeno verde, che stanno ridefinendo le catene del valore e la domanda di competenze nelle industrie ad alta intensità energetica. Infine, ma non meno importante, vi sono nuove

esigenze sociali legate alla giustizia ambientale, alla trasparenza e alla responsabilità sociale delle imprese, che impongono modelli di produzione più equi e inclusivi.

Nonostante la diversità dei contesti nazionali di riferimento, emergono alcune traiettorie comuni che testimoniano una convergenza di fondo. Tutti e quattro i paesi stanno progressivamente integrando la sostenibilità nei piani industriali nazionali e settoriali, sebbene con diversi gradi di maturità e velocità. L'idea di una transizione giusta - intesa come equilibrio tra competitività economica e coesione sociale - emerge come un punto di mediazione sempre più presente nel dibattito tra istituzioni, imprese e parti sociali. Parallelamente, esiste un'esigenza condivisa di investire nello sviluppo di nuove competenze, sia per i lavoratori direttamente coinvolti nei processi di trasformazione, sia per i rappresentanti sindacali chiamati a negoziare e supervisionare le transizioni sul posto di lavoro.

La transizione ecologica, quindi, non è solo una questione ambientale o tecnologica, ma sempre più un terreno politico e sociale in cui è in gioco il futuro del lavoro industriale in Europa e nei paesi partner. I dati emersi suggeriscono che, nonostante differenze anche marcate nei livelli di avanzamento, esistono punti in comune su cui costruire percorsi condivisi, rafforzare la cooperazione sindacale transnazionale e promuovere modelli di governance partecipativa che tengano insieme sostenibilità, innovazione e diritti.

3.2 Divergenze strutturali: istituzioni, partecipazione e governance

Il confronto tra i paesi evidenzia significative divergenze istituzionali, sindacali e giuridiche, che incidono sulla capacità di affrontare la transizione ecologica in modo partecipativo e inclusivo:

Ambito	Italia	Spagna	Ungheria	Turchia
Quadro normativo	Maturo e multilivello, con una forte integrazione nel PNR e nella riforma costituzionale	Avanzato, con leggi specifiche sulla transizione climatica e l'economia circolare	In fase di costruzione, con particolare attenzione all'attrazione degli investimenti e ai piani strategici	Allineamento selettivo all'UE; Piano d'azione Green Deal 2021
Dialogo sociale	Strutturato, con un ruolo riconosciuto dei sindacati a livello settoriale e aziendale	Istituzionalizzato, con sindacati attivi nel processo legislativo e territoriale	Debole, con scarso coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali	Fragile, ostacolato da vincoli politici e giuridici

Capacità sindacale	Elevata proattività (ad esempio, Libro verde della FIM), strumenti contrattuali avanzati	Forte pianificazione (ad esempio CCOO Industria, Transición Justa)	Crescente consapevolezza, ma strumenti limitati	Recente attivazione sulle questioni ambientali, ma ancora marginale
Partecipazione ai comitati aziendali europei	Attiva e consolidata	In crescita, con contributi tematici strutturati	Ancora limitata, ma presenza attiva nei progetti dell'UE	Marginale, ma in espansione attraverso reti transnazionali

Queste differenze strutturali incidono sulla reale possibilità di negoziare una transizione equa, in particolare nei segmenti più vulnerabili della forza lavoro (lavoratori poco qualificati, settori periferici, aziende in difficoltà).

3.3 I rappresentanti dei lavoratori: un attore in evoluzione

In tutti i contesti analizzati, assistiamo a una profonda trasformazione del ruolo dei rappresentanti dei lavoratori, chiamati ad affrontare sfide senza precedenti poste dalla transizione ecologica e digitale. L'adeguamento dei modelli produttivi in una direzione sostenibile comporta un'evoluzione del profilo sindacale, che richiede nuove

competenze, strumenti e metodi di intervento. Emerge innanzitutto l'esigenza, condivisa da tutti, di aggiornare le conoscenze tecniche dei delegati sindacali su temi complessi quali la riduzione delle emissioni, l'efficienza energetica, la rendicontazione di sostenibilità e la finanza verde. Questi ambiti, tradizionalmente estranei all'azione sindacale, stanno diventando centrali nei processi di contrattazione collettiva e di governance aziendale.

Allo stesso tempo, cresce la richiesta di strumenti operativi per monitorare e valutare in modo autonomo e consapevole le politiche ambientali adottate dalle imprese, in modo da svolgere un ruolo proattivo nei processi decisionali. In questo contesto, l'interesse per l'inserimento di clausole ambientali nei contratti collettivi, laddove il quadro normativo lo consenta, è un segnale importante del riorientamento dell'azione sindacale verso un approccio costruttivo e anticipatorio.

La vera sfida oggi è quella di rendere strutturale questo nuovo ruolo, superando l'approccio difensivo che ha spesso caratterizzato la reazione sindacale al cambiamento tecnologico e ambientale. È invece necessario affermare un modello partecipativo di rappresentanza, in grado di contribuire alla definizione dei percorsi di trasformazione industriale sin dalle fasi iniziali, e non solo di gestirne gli impatti a valle. Ciò implica il riconoscimento formale delle prerogative ambientali dei rappresentanti dei lavoratori e il rafforzamento della loro capacità di agire come interlocutori legittimi nella governance della sostenibilità.

3.4 Strumenti esistenti e lacune normative

Il confronto tra i quattro paesi mostra una significativa asimmetria nella disponibilità di strumenti normativi e contrattuali per affrontare la transizione ecologica in modo partecipativo. In Italia e in Spagna esistono già esperienze consolidate di contrattazione “verde”, grazie a un contesto normativo favorevole, a una maggiore istituzionalizzazione del dialogo sociale e alla presenza di competenze sindacali evolute. Le pratiche di coinvolgimento nei processi ESG, la definizione condivisa di indicatori ambientali e l'introduzione di protocolli aziendali per la sostenibilità sono esempi concreti di un approccio integrato e maturo.

Al contrario, in Ungheria e Turchia, la debolezza strutturale del dialogo sociale e l'assenza di un quadro normativo adeguato limitano fortemente la possibilità di adottare strumenti simili. In questi contesti, i rappresentanti dei lavoratori hanno poco spazio di intervento e l'inclusione della dimensione ambientale nella contrattazione collettiva rimane episodica e fortemente condizionata dal contesto aziendale.

Una limitazione trasversale, comune a tutti i paesi, è l'assenza a livello europeo di una legislazione uniforme che riconosca esplicitamente un ruolo strutturato ai rappresentanti dei lavoratori nelle questioni ambientali. Sebbene i CAE rappresentino uno spazio potenziale di partecipazione transnazionale, essi sono spesso limitati a funzioni meramente informative e raramente sono

coinvolti in modo sostanziale nei processi decisionali in materia di sostenibilità.

A ciò si aggiunge un ulteriore elemento critico: la mancanza di politiche pubbliche specificamente orientate a sostenere la formazione ambientale dei lavoratori e dei delegati sindacali. In assenza di una strategia integrata per la qualificazione professionale sulle questioni di sostenibilità, il rischio è quello di una transizione iniqua, che esclude proprio quei soggetti che potrebbero contribuire in modo decisivo alla sua gestione equa e inclusiva.

4. Raccomandazioni e proposte operative: verso una transizione partecipativa e giusta

L'esperienza del progetto MEET, sviluppata attraverso corsi di formazione, workshop nazionali e confronti transnazionali, ha chiaramente evidenziato un principio fondamentale: la transizione verso un'economia circolare e a basse emissioni non può prescindere da un coinvolgimento strutturato e consapevole dei rappresentanti dei lavoratori. In un contesto caratterizzato dall'urgenza climatica e dalla profonda riconfigurazione dei sistemi industriali, il ruolo dei sindacati è chiamato ad evolversi da una funzione prevalentemente reattiva a una proattiva, orientata alla co-governance dei processi di cambiamento.

Le raccomandazioni che seguono sono strutturate su due livelli complementari: da un lato, strumenti operativi immediatamente adottabili, dall'altro, proposte politiche a livello europeo. Entrambe le dimensioni si basano sulle pratiche e sulle riflessioni emerse nel corso del progetto e convergono su un obiettivo strategico: rafforzare il ruolo dei CAE come attori chiave nella transizione ecologica giusta.

4.1 Le 10 regole verdi: una guida operativa per l'azione sindacale

Uno dei risultati più concreti del progetto MEET è la definizione delle *10 regole verdi*, una serie di principi guida e azioni pratiche pensate per accompagnare i rappresentanti dei lavoratori nei comitati aziendali europei e nei contesti di negoziazione transnazionali. Le *regole verdi* sono uno strumento snello ed efficace per integrare la sostenibilità ambientale, climatica e sociale nell'agenda quotidiana dell'azione sindacale.

La struttura delle dieci regole è articolata attorno a tre assi fondamentali: - Conoscere e monitorare, ovvero garantire l'accesso ai dati ESG, valutare gli impatti ambientali e mappare i rischi aziendali; - Partecipare e negoziare, promuovendo l'inclusione delle questioni ambientali nei regolamenti dei CAE, formulando proposte

Ambito	Azione propositiva
Conoscenza	Accesso ai dati ESG, analisi degli impatti
Partecipazione	Consultazione preliminare nei piani ambientali
Formazione	Corsi sulla sostenibilità, strumenti digitali condivisi
Proposte	Clausole ambientali nei contratti, progetti UE

di clausole contrattuali e attivando meccanismi di consultazione precoce; - Formare e trasformare, attraverso la formazione

	Green Rules	Breve descrizione
1	Integrare la sostenibilità negli accordi dei CAE	Includere formalmente le questioni ESG tra gli argomenti di informazione e consultazione nei regolamenti e negli accordi dei CAE.
2	Creazione di una banca dati ESG condivisa	Costruire un database interno con regolamenti, relazioni, accordi e buone pratiche per garantire continuità e competenza nel tempo.
3	Avviare programmi di formazione ESG per i delegati	Offrire formazione regolare su economia circolare, salute, governance ambientale e transizione equa.
4	Definire indicatori	Identificare e utilizzare indicatori ambientali, sociali e di governance

	ESG comuni	per analizzare le strategie aziendali.
5	Monitoraggio delle prestazioni ESG delle imprese	Istituire sistemi per la valutazione continua degli impegni ESG attraverso audit, questionari e analisi dei rapporti aziendali.
6	Fornire strumenti operativi ai delegati dei comitati aziendali europei	Preparare schede riassuntive, accordi tipo e strumenti di lettura facilitata per l'azione sindacale.
7	Promuovere il welfare aziendale sostenibile	Integrare misure ecologiche nei sistemi di welfare aziendale (mobilità sostenibile, formazione ambientale, flessibilità).
8	Partecipare a progetti europei di sostenibilità	Attivare collaborazioni transnazionali per rafforzare le capacità negoziali e scambiare buone pratiche tra i comitati aziendali europei.

9	Sostenere la giusta transizione per i lavoratori	Garantire che i piani aziendali includano riqualificazione, formazione e tutele sociali durante i processi di riconversione.
10	Coinvolger e i territori e gli stakeholder locali	Promuovere il dialogo tra i comitati aziendali europei, le imprese e le comunità locali per una transizione sostenibile condivisa.

continua, la creazione di strumenti digitali condivisi e

lo scambio di buone pratiche tra i CAE che operano in diversi paesi e settori.

Le 10 regole versi sono concepite per essere formalmente adottate nell'ambito dei regolamenti interni dei comitati aziendali europei, diventando così parte integrante del loro funzionamento. La loro forza risiede nella loro semplicità, adattabilità e replicabilità, che le rende un e applicabile anche in contesti industriali e culturali molto diversi tra loro.

4.2 Green Labs: uno spazio permanente per la sostenibilità nei CAE

Oltre alle *Green Rules*, il progetto MEET propone l'istituzione di *Green Labs*: comitati permanenti all'interno dei CAE, interamente dedicati alla sostenibilità, alla

transizione giusta e all'economia circolare. Si tratta di unità funzionali miste e tematiche, composte da membri dei CAE, esperti, rappresentanti delle imprese e, se del caso, parti interessate esterne quali enti pubblici o centri di ricerca.

I Green Labs sono configurati come spazi di elaborazione e confronto con compiti ben definiti: analizzare gli indicatori ESG aziendali, valutare l'impatto sociale della transizione in termini di occupazione, salute e mobilità, formulare raccomandazioni rivolte al management aziendale e agli organi di governance europei. Inoltre, possono fungere da centri di cooperazione tra i CAE e tra i territori, facilitando la condivisione delle conoscenze e il coordinamento di iniziative congiunte.

In prospettiva, *i Green Labs* possono diventare veri e propri laboratori di innovazione sociale, in grado di sperimentare strumenti quali la compensazione ambientale, il bilancio partecipativo o la valutazione congiunta dei piani aziendali. Per essere pienamente efficaci, tuttavia, *i Green Labs* devono soddisfare tre condizioni essenziali - riconoscimento formale all'interno dei regolamenti dei CAE; - risorse autonome dedicate alla consulenza, alla formazione e agli strumenti di analisi; - accesso a dati ESG standardizzati (ad esempio, tassonomia UE, CSRD) e possibilità di dialogo diretto con i responsabili della sostenibilità aziendale.

5. Conclusioni

I risultati del progetto MEET mostrano chiaramente come la transizione ecologica non possa essere pienamente realizzata senza un coinvolgimento strutturato e consapevole dei rappresentanti dei lavoratori. L'esperienza acquisita attraverso workshop, attività di formazione e confronto tra esperienze nazionali ha dimostrato la centralità dei comitati aziendali europei nella promozione di una governance partecipativa e multilivello della sostenibilità. In questa prospettiva, strumenti come le 10 regole verdi e la proposta dei Green Labs si configurano non solo come risultati del progetto, ma come elementi fondamentali di un rinnovato paradigma sindacale in materia ambientale.

Le 10 regole verdi forniscono una guida operativa per integrare le questioni ESG nell'azione sindacale quotidiana e nei regolamenti dei comitati aziendali europei. Allo stesso tempo, i Green Labs sono proposti come spazi permanenti di dialogo, analisi e proposte, in cui i rappresentanti dei lavoratori possono contribuire in modo continuativo alla definizione delle strategie di transizione aziendale. Per rendere efficace questo cambiamento radicale, tuttavia, è necessario un rafforzamento del quadro giuridico europeo, a partire dalla revisione della direttiva 2009/38/CE, che dovrebbe includere esplicitamente l'obbligo di consultazione sulle questioni ESG e la possibilità di istituire organismi tematici all'interno dei CAE. Parallelamente, è strategico investire in

programmi di formazione transnazionali che rafforzino le competenze negoziali, ambientali e digitali dei delegati e promuovano una cultura condivisa della sostenibilità.

In definitiva, il progetto MEET ha messo in luce una profonda convinzione: la transizione verde, per essere equa, deve essere costruita insieme ai lavoratori. Solo riconoscendo il loro ruolo attivo e strutturato sarà possibile trasformare i processi di decarbonizzazione e innovazione in opportunità di crescita democratica e coesione sociale. Le azioni sperimentate nell'ambito del progetto rappresentano un modello replicabile a livello europeo, in grado di coniugare competitività industriale, tutela dell'ambiente e inclusione sociale. In questo senso, MEET non si conclude con una serie di raccomandazioni, ma con l'apertura di una prospettiva concreta per rafforzare la partecipazione sindacale al centro della trasformazione industriale europea.

