

# **Indagine sul tema della protezione contro il licenziamento e della partecipazione aziendale tra i membri delle commissioni del personale (CoPe) del ramo MEM**

## **Autori:**

Maël Dif-Pradalier, Scuola universitaria professionale di lavoro sociale  
di Friburgo (HETS-FR)

Riccardo Milani, Scuola universitaria professionale di lavoro sociale  
di Friburgo (HETS-FR)

26.09.2025 (versione 1)

13.11.2025 (versione definitiva)

## Indice

Indagine sul tema della protezione contro il licenziamento e della partecipazione aziendale tra i membri delle commissioni del personale (CoPe) del ramo MEM.....	1
Prefazione.....	3
Ringraziamenti.....	4
Sintesi commentata.....	5
1. Il ramo MEM e le sfide della partecipazione aziendale .....	7
2. Approccio metodologico ed elaborazione dell'indagine .....	8
3. Partecipazione al sondaggio .....	11
4. Caratteristiche, esperienze e conoscenze dei membri dei CoPe.....	14
5. Partecipazione aziendale: diritto all'informazione e ostacoli al mandato della CoPe.....	18
6. L'aumento salariale: un tema prioritario .....	20
8. Il ricorso ai sindacati: quale ruolo? .....	24
Conclusione: priorità e prospettive per il futuro.....	28
Riferimenti.....	29

## **Prefazione**

La presente indagine condotta dalla HETS-FR costituisce uno strumento necessario e importante che purtroppo conferma quanto denunciato da molti anni da Unia e dai sindacati dell'Unione sindacale svizzera. Certo, esiste una legge federale sulla partecipazione. È anche vero che la maggior parte dei contratti collettivi di lavoro dell'industria in Svizzera prevedono meccanismi di rappresentanza del personale e di partecipazione attraverso l'istituzione di commissioni del personale.

Ma la conclusione di questo studio è che, lungi dal comprendere l'utilità di instaurare una certa democrazia all'interno delle aziende e i benefici che ciò potrebbe comportare, gran parte delle direzioni lascia solo un margine di manovra ridotto alle persone che si impegnano in queste commissioni, o addirittura pone loro ostacoli o esercita pressioni per ostacolare l'esercizio del loro mandato.

La tentazione dei dirigenti di trasformare questi importanti organi in semplici organismi di registrazione su cui fare affidamento in caso di conflitto con i lavoratori o i sindacati è una realtà e spesso è difficile per le persone coinvolte lottare contro questo stato di cose senza subire ritorsioni.

È proprio su questo punto che lo studio conferma un'ulteriore constatazione: la mancanza di protezione dei rappresentanti del personale costituisce un ostacolo importante. Senza protezione, è difficile rivendicare altre attribuzioni oltre a quelle che le direzioni aziendali sono disposte a concedere. Senza protezione, è difficile esprimere con fermezza un'opinione senza timore di ritorsioni. Senza protezione, infine, è complicato attirare persone disposte a ricoprire incarichi particolarmente esposti, sia nelle commissioni del personale, nelle casse pensioni o come delegati sindacali.

In qualità di sindacato di riferimento nell'industria svizzera in tutti i settori, Unia ha deciso di commissionare questo studio per oggettivare ciò che i nostri segretari sindacali e i nostri attivisti osservano da tempo sul campo: la posizione dei membri delle commissioni del personale è molto esposta e i membri di queste rappresentanze spesso esprimono la loro frustrazione, la loro paura, a volte anche la loro rabbia o la loro rassegnazione.

Questo studio conferma tutto ciò e ovviamente non possiamo accontentarci di questa situazione insostenibile che ignora i diritti dei lavoratori e delle lavoratrici di autodeterminarsi.

Per troppo tempo le associazioni dei datori di lavoro hanno scelto di negare questa realtà e si sono opposte all'obbligo di introdurre norme di protezione che sono tuttavia previste dai testi trattati internazionali.

Il Parlamento dovrà ora scegliere tra un dogmatismo liberale contrario ai diritti fondamentali di rappresentanza dei lavoratori e delle lavoratrici o un pragmatismo illuminato che va nella direzione di quanto richiesto da Unia e dall'USS: introdurre misure di protezione contro il licenziamento dei rappresentanti del personale. Si tratta di un primo passo, ma lo studio dimostra quanto sia essenziale.

Silvia Locatelli, nuova responsabile del settore Industria e membro del comitato direttore Unia  
Yves Defferrard, ex responsabile del settore Industria e membro del comitato direttore Unia

## Ringraziamenti

Gli autori desiderano esprimere la loro sincera gratitudine a tutte le persone e le istituzioni che hanno contribuito alla realizzazione di questa indagine.

Ringraziamo in particolare:

- Il sindacato **Unia**, per la fiducia accordata nella concezione e nella conduzione di questo progetto, nonché per il suo impegno a favore dei diritti dei lavoratori;
- **Elias Bieri, Robin Jolissaint, Matteo Poretti, Matteo Pronzini**, rappresentanti sindacali di Unia, per i loro suggerimenti, le loro attente riletture, il loro prezioso accompagnamento sia nella fase preparatoria che durante la realizzazione dello studio, nonché per il loro sostegno nella diffusione dei risultati;
- I membri del gruppo di accompagnamento: **Aris Martinelli** e **Alessandro Pelizzari** (Scuola superiore di lavoro sociale e salute di Losanna – HETSL), per la loro competenza e il loro prezioso accompagnamento durante tutta la ricerca;
- Le persone che hanno partecipato ai test del questionario in tre lingue e fornito feedback essenziali per il suo miglioramento, nonché tutte le persone presenti alla presentazione dei principali risultati dell'indagine presso la sede centrale di Unia a Berna il 7 febbraio 2025 e alla Convegno dell'industria organizzata presso la sede di Unia a Berna il 19 maggio 2025;
- E naturalmente tutti i **membri delle Commissioni del personale** (CoPe) del ramo MEM che hanno dedicato il loro tempo a rispondere al nostro sondaggio, fornendo un contributo essenziale alla comprensione delle realtà attuali della rappresentanza dei lavoratori dipendenti in Svizzera.

Questo studio non avrebbe potuto essere portato a termine senza il vostro coinvolgimento.

Grazie a tutti.

## Sintesi commentata

Lo studio condotto dalla HETS-FR mirava a comprendere meglio le condizioni di esercizio dei mandati dei membri delle Commissioni del personale (CoPe) nel ramo MEM (macchine, apparecchiature elettriche e metalli), nonché le questioni relative alla loro tutela contro il licenziamento e alla loro partecipazione alle decisioni aziendali. Il ramo MEM, pilastro strategico dell'economia svizzera, sta attualmente affrontando importanti trasformazioni strutturali ed economiche (concorrenza internazionale, ristrutturazioni dell'apparato produttivo, innovazioni tecnologiche, crisi climatica). Questi sviluppi accentuano la vulnerabilità dei lavoratori e mettono in luce l'importanza dei meccanismi di rappresentanza collettiva per garantire sia la partecipazione che la protezione del personale e dei loro rappresentanti eletti.

L'indagine, condotta su 266 membri dei CoPe del ramo MEM, rivela che il mandato delle CoPe è principalmente incentrato sull'informazione, ma che l'effettiva attuazione della partecipazione in azienda rimane limitata. Sebbene gli scambi con i lavoratori siano frequenti, l'accesso alle informazioni è talvolta limitato dalle direzioni aziendali e i canali istituzionali per comunicare con il personale rimangono insufficienti.

La questione dei salari costituisce la priorità principale delle CoPe. Le discussioni relative alle retribuzioni di base, alle retribuzioni variabili e alla partecipazione agli utili dimostrano che il principio di consultazione e codecisione non è sistematicamente rispettato, riflettendo, per le CoPe e i loro membri, difficoltà strutturali persistenti nella partecipazione alle decisioni a livello aziendale.

I licenziamenti dei membri delle CoPe e la protezione contro queste misure rappresentano un secondo tema centrale. L'indagine evidenzia casi di pressioni, minacce e licenziamenti mirati, che illustrano la vulnerabilità dei membri delle CoPe e i limiti delle protezioni legali svizzere che offrono poche possibilità di reintegrazione e indennizzi spesso limitati in caso di licenziamenti abusivi. Oltre il 55% degli intervistati ritiene quindi insufficiente la protezione contro i licenziamenti prevista dal CCL MEM e più della metà indica che questa lacuna ostacola il corretto esercizio del proprio mandato. I meccanismi esistenti – indennizzo limitato, assenza di reintegrazione automatica in caso di conferma di un licenziamento abusivo, accettazione dei motivi economici da parte dei tribunali – rafforzano la vulnerabilità dei rappresentanti eletti nelle loro funzioni all'interno delle CoPe e compromettono la loro serena partecipazione alle decisioni delle imprese.

In questo contesto, il ruolo dei sindacati appare come un complemento essenziale all'azione delle CoPe. I membri delle CoPe esprimono chiaramente il desiderio di ricorrere maggiormente ai sindacati, in particolare sui temi strategici dei salari e dei licenziamenti. I risultati del questionario mostrano inoltre che la presenza di un gruppo sindacale interno all'azienda rafforza la fiducia, migliora la circolazione delle informazioni, facilita la difesa dei diritti e favorisce l'azione collettiva. Il sostegno sindacale, quando è strutturato e presente, costituisce quindi un catalizzatore fondamentale per migliorare il rispetto dei diritti, la codecisione e la rappresentatività dei lavoratori.

Infine, le prospettive per il futuro sono chiare: i membri delle CoPe chiedono di rafforzare il mandato di queste ultime e il potere di codecisione loro riconosciuto, di chiarire le responsabilità delle CoPe, nonché di ampliare la loro partecipazione alle decisioni strategiche dell'azienda e di garantire la protezione contro il licenziamento dei suoi membri eletti. Spetta ora al sindacato Unia tradurre queste constatazioni in azioni concrete, intensificando la sua collaborazione con le CoPe e spingendo il Consiglio federale ad attuare rapidamente misure di protezione rafforzate contro i licenziamenti abusivi dei membri delle CoPe, una condizione indispensabile per migliorare la giustizia sociale ed economica nel settore industria.

## **1. Il ramo MEM e le sfide della partecipazione aziendale**

Nell'autunno 2024, il sindacato Unia ha incaricato la Scuola universitaria professionale di lavoro sociale di Friburgo (HETS-FR) di elaborare e condurre uno studio volto, da un lato, comprendere meglio le sfide legate alla protezione contro il licenziamento dei membri eletti delle commissioni del personale (di seguito CoPe) e, dall'altro, rafforzare le conoscenze sulle pratiche di partecipazione aziendale, attraverso l'analisi del mandato, delle missioni, dei rischi e delle sfide che devono affrontare i membri eletti delle CoPe del ramo MEM (macchine, attrezzature elettriche e metallurgia).

Il ramo MEM costituisce un pilastro essenziale dell'economia svizzera. Attualmente contribuisce per circa il 7% al prodotto interno lordo (PIL) nazionale, ed è il principale settore esportatore del Paese con oltre 60 miliardi di franchi svizzeri di esportazioni annuali e impiega oltre 320.000 persone in tutto il Paese (Switzerland Global Enterprise, 2025). Tuttavia, da diversi anni questo settore strategico deve affrontare molteplici sfide, tra le quali:

- La crescente globalizzazione e la pressione della concorrenza internazionale;
- La delocalizzazione delle unità produttive;
- Le fusioni, le acquisizioni e le ristrutturazioni volte a mantenere la competitività dell'apparato produttivo;
- La crescente automazione del lavoro e l'integrazione delle tecnologie digitali, compresa l'intelligenza artificiale;
- Le sfide legate alla crisi climatica e alla transizione ecologica.

Queste sfide industriali ed economiche – che si tratti di trasformazioni tecnologiche, pressioni concorrenziali globali o requisiti legati alla sostenibilità – non sono prive di effetti sulle condizioni di lavoro e sui rapporti professionali (Martinelli, 2023; Widmer, 2010). Esse accentuano le tensioni in materia di salvaguardia non solo della catena di produzione nazionale, ma anche dei posti di lavoro, della qualità del lavoro e delle sue condizioni di esercizio, nonché a livello dei meccanismi di rappresentanza dei lavoratori all'interno delle imprese.

In questo contesto in continua evoluzione e caratterizzato da molteplici tensioni, i dispositivi di partecipazione dei dipendenti assumono un'importanza crescente. È in quest'ottica che si inserisce il ruolo delle CoPe nell'industria MEM. Previste dalla Legge federale sull'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese (Legge sulla partecipazione) e dall'articolo 6 del contratto collettivo di lavoro del settore (di seguito CCL MEM), queste commissioni costituiscono un organo di rappresentanza istituito per garantire una partecipazione organizzata dei dipendenti nelle imprese.

In Svizzera, la presenza di una CoPe è possibile nelle aziende con almeno 50 dipendenti: se almeno un quinto (20%) dei lavoratori lo richiede, è necessario organizzare una votazione segreta; se la maggioranza dei votanti è favorevole, il datore di lavoro e i lavoratori devono organizzare l'elezione di una rappresentanza. Nelle aziende con più di 500 dipendenti, la soglia è di 100 lavoratori.

La CoPe ha il compito di difendere gli interessi del personale nei confronti della direzione dell'azienda, intervenendo su tematiche diverse quali le condizioni di lavoro, l'organizzazione dell'orario di lavoro, la salute e la sicurezza sul lavoro o ancora la circolazione delle informazioni all'interno dell'azienda. Il CCL MEM, dal canto suo, incoraggia la creazione di CoPe e il suo articolo 38.1 precisa che «Le parti contraenti e le direzioni sostengono e incoraggiano la formazione di una rappresentanza dei lavoratori».

Inoltre, in un contesto caratterizzato da frequenti ristrutturazioni e trasformazioni organizzative, la CoPe svolge un ruolo centrale in materia di informazione, consultazione e persino codeterminazione su determinati argomenti. Rappresenta quindi una leva fondamentale al servizio di una governance più partecipativa delle aziende del ramo MEM (Dunand et al., 2015).

Tuttavia, diversi limiti strutturali del diritto del lavoro svizzero rendono difficile l'effettivo esercizio di queste funzioni di rappresentanza (Dunant, 2021; Pärli, 2022). In particolare, la protezione giuridica dei membri delle CoPe, in caso di licenziamento motivato dall'esercizio del loro mandato, rimane lacunosa. Questa constatazione ha dato luogo a diverse segnalazioni internazionali.

Già nel 2003, l'Unione sindacale svizzera (USS) aveva presentato una denuncia all'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL), denunciando l'assenza del diritto al reintegro per i lavoratori licenziati per motivi antisindacali, nonché l'insufficienza delle sanzioni finanziarie previste dal Codice delle obbligazioni (USS, 2003) nei confronti dei datori di lavoro condannati. L'OIL, nelle sue raccomandazioni del 2004 e del 2006, ha esplicitamente invitato la Svizzera a rafforzare il suo sistema di protezione, in consultazione con le parti sociali (OIL, 2004; 2006).

Una seconda denuncia, presentata nel 2013 dal Sindacato dei servizi pubblici (SSP), ha rilanciato il dibattito sottolineando le lacune del diritto svizzero nei casi di licenziamento di scioperanti (SSP/VPOD, 2013). Questi episodi hanno alimentato il riconoscimento, a livello internazionale, delle persistenti debolezze del diritto svizzero in materia di rappresentanza e protezione sindacale.

Queste constatazioni, unite alle trasformazioni strutturali dell'industria MEM, sottolineano l'importanza di una migliore comprensione delle realtà vissute dai rappresentanti del personale all'interno delle aziende di questo settore. In particolare, sollevano la questione dell'efficacia dei diritti legati alla rappresentanza collettiva e alla partecipazione, soprattutto in un contesto di maggiore vulnerabilità al licenziamento. È in questa prospettiva che è stata concepita la presente indagine, volta a documentare le condizioni di esercizio dei mandati all'interno delle CoPe, a identificarne gli ostacoli e a formulare suggerimenti per migliorare i dispositivi esistenti.

## **2. Approccio metodologico ed elaborazione dell'indagine**

Il mandato di ricerca è stato elaborato in una prospettiva partecipativa e iterativa, in stretta collaborazione con il committente, al fine di garantire la pertinenza scientifica e pratica del dispositivo rispetto alle realtà vissute dai membri delle CoPe attivi nel ramo MEM. Questa



collaborazione con il committente doveva anche consentire di garantire all'indagine prevista il più alto tasso di risposta possibile.

Fin dalle prime fasi è stato avviato un processo di co-costruzione che ha coinvolto sia i rappresentanti del sindacato Unia sia due ricercatori della Scuola universitaria professionale di lavoro sociale e salute di Losanna (HETSL), Alessandro Pelizzari e Aris Martinelli, che hanno partecipato al progetto in qualità di membri del gruppo di accompagnamento. Questi scambi hanno permesso di ancorare empiricamente le tematiche affrontate e di adattare lo strumento di raccolta dati alla diversità dei contesti organizzativi e dei percorsi di rappresentanza riscontrati nel settore.

Al fine di rispondere agli obiettivi del mandato, tra dicembre 2024 e febbraio 2025 è stato ideato e sviluppato un questionario online in tre lingue (francese, tedesco e italiano), sulla base di questi scambi regolari e di un corpus composito di fonti empiriche e teoriche tratte dalla letteratura accademica e dai rapporti istituzionali. Diverse indagini internazionali e studi di riferimento sulla rappresentanza dei lavoratori e sui diritti sindacali sono serviti come base per la strutturazione del questionario, in particolare:

- L'Indice globale dei diritti della Confederazione sindacale internazionale (CSI, 2024);
- L'indagine Réponse sulle relazioni professionali e la contrattazione aziendale in Francia (DARES, 2023);
- L'indagine europea sui rappresentanti dei lavoratori (Eurofund, 2019);
- Le indagini condotte e le riflessioni dei sindacati come Unia e l'Unione Sindacale Svizzera (USS) sulla partecipazione in azienda, i diritti e le rivendicazioni dei lavoratori (Unia, 2022; Unia e Syna, 2022; USS, 2024);
- Ricerche sui legami tra globalizzazione, ristrutturazioni e condizioni di lavoro nell'industria MEM in Svizzera (Bonvin e Moachon, 2012; Martinelli, 2022; 2023);
- Studi giuridici e sociologici sulla tutela dei rappresentanti del personale e sui diritti sindacali (Arrigo e Casale, 2010; Ziltener e Gabathuler, 2018; Pärli, 2022);
- Ricerche recenti sulla protezione contro il licenziamento abusivo dei rappresentanti del personale (Dunand et al. 2015; Dunand et al. 2016; Dunand, 2021; Lamand, 2024).

Su questa base, il questionario elaborato è stato strutturato attorno alle seguenti sezioni tematiche:

- **Informazioni generali sull'azienda:** questa sezione consente di contestualizzare la situazione della CoPe rispetto al settore di attività dell'azienda e alle sue dimensioni.
- **Profilo dei rispondenti:** raccoglie dati sociodemografici e informazioni sulle esperienze professionali e di rappresentanza, anche al di fuori dell'azienda attuale.
- **Percorso nella CoPe:** questa sezione esplora l'esperienza concreta dei rispondenti in qualità di rappresentanti dei dipendenti.
- **Mandato della CoPe:** valuta le condizioni di esercizio del mandato, il suo ambito di applicazione e le risorse disponibili.

- **Comunicazione orizzontale con i dipendenti:** riguarda i canali di comunicazione, la frequenza degli scambi, le richieste più frequenti e le difficoltà individuate.
- **Comunicazione verticale con la direzione:** sezione centrale del dispositivo, mira a comprendere la natura dei rapporti tra CoPe e direzione (frequenza degli scambi, temi trattati, rispetto del quadro legale e convenzionale, segnalazioni di eventuali abusi).
- **Protezione contro il licenziamento nel CCL MEM:** elenca i casi di licenziamento, minacce o ritorsioni nei confronti dei membri del CoPe e identifica le esigenze di rafforzamento della loro protezione giuridica.
- **Valutazione del ruolo della CoPe e del sindacato:** esamina le dinamiche di collaborazione tra CoPe, sindacati e direzioni aziendali.
- **Prospettive, priorità e strategie:** questa sezione mira a identificare le priorità da portare avanti nel quadro delle future negoziazioni del contratto collettivo.

Il questionario era rivolto esclusivamente ai membri delle CoPe attive nelle aziende del ramo MEM coperte dal CCL MEM. Secondo le informazioni fornite da Unia, si stima che le commissioni interessate siano circa 400, ciascuna composta da almeno tre membri.

In assenza di un elenco esaustivo della popolazione studiata, l'indagine si basa su un campione che non può essere considerato rappresentativo in senso strettamente statistico. La sua diffusione è stata assicurata dalle regioni di Unia, che hanno contattato direttamente le CoPe distribuite su tutto il territorio svizzero. Va tuttavia sottolineato che non tutte le aziende del ramo MEM dispongono necessariamente di una CoPe e che, tra quelle che ne possiedono una, non tutti i loro membri sono necessariamente affiliati o in contatto diretto con il sindacato Unia o un altro sindacato.

All'inizio di febbraio 2025, prima del lancio ufficiale dell'indagine, è stato organizzato un incontro di presentazione e discussione del dispositivo, alla presenza del comitato nazionale del ramo MEM. Questo incontro ha permesso non solo di raccogliere preziosi feedback per adeguare il dispositivo di indagine prima della sua definitiva messa online, ma anche di rafforzare l'impegno dei membri della CoPe presenti, sottolineando l'importanza della loro partecipazione per il successo dell'indagine.

Una volta testato e consolidato, il questionario è stato reso disponibile nelle tre lingue nazionali (francese, tedesco e italiano) sulla piattaforma LimeSurvey, gestita dal team del Il'HETS-FR. La raccolta dei dati si è svolta dal 25 febbraio al 23 marzo 2025. Il questionario era anonimo, riservato e concepito per essere compilato in un'unica sessione, della durata stimata tra i 40 e i 45 minuti.

### 3. Partecipazione al sondaggio

In totale, durante il periodo di raccolta dei dati, 266 membri dei CoPe attivi nel ramo MEM in Svizzera hanno partecipato al sondaggio, di cui 164 hanno completato il questionario rispondendo a tutte le domande<sup>1</sup>.

In assenza di un elenco completo della popolazione studiata, non è stato possibile calcolare direttamente il tasso di partecipazione. È stata quindi effettuata una stima indiretta del tasso di partecipazione calcolandolo in relazione a quattro parametri distinti:

- (a) rispetto al numero stimato di membri delle CoPe nel ramo MEM in Svizzera;
- (b) rispetto al numero stimato di CoPe attive nel ramo MEM;
- (c) rispetto al numero di aziende del ramo MEM assoggettate al CCL MEM;
- (d) in base alla distribuzione geografica.

#### ***Tasso rispetto al numero stimato di membri dei CoPe nel ramo MEM in Svizzera***

Il primo indicatore di partecipazione è stimato confrontando il numero totale di questionari ricevuti con il numero teorico di membri delle CoPe attive nel ramo MEM in Svizzera. In assenza di dati precisi sulla dimensione reale di questa popolazione, la stima si basa su un intervallo costruito a partire da due ipotesi distinte.

Il limite inferiore corrisponde al minimo legale previsto dal CCL MEM, ovvero tre membri per commissione. Applicando questa soglia alle 437 aziende soggette al CCL MEM – secondo l'elenco fornito da Unia – si ottiene un totale teorico di 1311 membri. Il limite superiore si basa invece sulla media dichiarata dai rispondenti nel questionario, che è di circa sei membri per CoPe. Questa ipotesi porta a una stima massima di 2622 membri.

Il tasso di partecipazione è quindi compreso tra il 10% e il 20%, a seconda del limite scelto. Questo intervallo consente di comprendere la rappresentatività relativa del campione, tenendo conto dell'incertezza inerente alla mancanza di dati consolidati sulla composizione esatta delle CoPe.

#### ***Tasso di partecipazione rispetto al numero stimato di CoPe attive nel ramo MEM***

Il secondo indicatore di partecipazione è stato calcolato confrontando il numero stimato di CoPe che hanno effettivamente partecipato all'indagine con il numero totale di CoPe presumibilmente attive nel ramo MEM.

A tal fine, è stata condotta un'analisi incrociata dei dati forniti dai rispondenti. Tali informazioni includevano, in particolare, la sede dell'azienda, le sue dimensioni e il numero di membri che siedono in ciascuna CoPe. Questo approccio ha permesso di identificare i casi in cui la stessa entità organizzativa era stata menzionata più volte da diversi rispondenti, sulla base della ricorrenza di questi elementi distintivi.

---

<sup>1</sup> Il tasso di partecipazione, e quindi il denominatore utilizzato per l'analisi, varia a seconda della completezza delle risposte, a causa del progressivo ritiro di alcuni partecipanti nel corso delle sezioni.

Grazie a questa triangolazione, è stato possibile stimare che all'indagine hanno partecipato tra 171 e 196 CoPe diverse<sup>2</sup>. Rapportando questa cifra alle circa 400 CoPe presumibilmente attive nel ramo MEM (stima fornita a titolo indicativo da Unia), il tasso di partecipazione si colloca quindi in un intervallo compreso tra il 43% e il 49%. Questa stima offre una seconda base per misurare la rappresentatività relativa del campione, tenendo conto dei limiti inerenti all'assenza di un elenco esaustivo e ufficiale di tutte le CoPe nel ramo MEM.

A titolo indicativo, e senza pretendere una rigorosa equivalenza metodologica, un'indagine interna condotta nel 2022 dai sindacati Unia, Syna e la Società svizzera degli impiegati di commercio, intitolata «Indagine sul CCL MEM per i collaboratori», ha ricevuto 93 risposte da parte dei rappresentanti delle commissioni del personale delle aziende affiliate all'Associazione padronale svizzera dell'industria delle macchine (ASM).

### ***Il tasso rispetto al numero di aziende del ramo MEM assoggettate al CCL MEM***

Un terzo indicatore di partecipazione è stato calcolato confrontando le aziende assoggettate al CCL MEM con quelle identificate nella banca dati dell'indagine, sulla base delle informazioni fornite dai rispondenti, in particolare il codice postale, il settore di attività economica e le dimensioni dell'azienda. È importante notare che, per garantire la riservatezza, ai partecipanti non è stato chiesto di specificare esplicitamente l'azienda a cui appartengono in qualità di membri dei CoPe. Pertanto, questa corrispondenza si basa su un incrocio indiretto di dati che consente di identificare con probabilità le aziende interessate, senza compromettere l'anonimato dei rispondenti.

L'elenco fornito da Unia, che comprende 437 aziende soggette al CCL MEM, include tutte le aziende indipendenti e le sedi centrali dei gruppi svizzeri, senza includere le loro filiali. Per i gruppi stranieri, invece, le filiali svizzere sono contabilizzate separatamente. Tra queste 437 aziende, 109 sono state identificate nelle risposte raccolte. Questo incrocio consente di stimare un tasso di partecipazione a livello aziendale di circa il 25%.

---

<sup>2</sup> La forbice stimata è il risultato di due modalità di raggruppamento distinte. Il limite superiore corrisponde all'identificazione di una stessa CoPe solo quando le tre informazioni (sede dell'azienda, dimensioni e numero di membri che siedono in ciascuna CoPe) sono rigorosamente identiche. In caso di dati mancanti per uno di questi tre criteri, si considera che si tratti di una nuova CoPe. Il limite inferiore, invece, si basa su un criterio di corrispondenza più flessibile, che tiene conto di una corrispondenza di almeno due informazioni su tre identiche (ovvero un tasso di corrispondenza del 66%) tra due o più rispondenti.

### ***Partecipazione secondo una ripartizione geografica.***

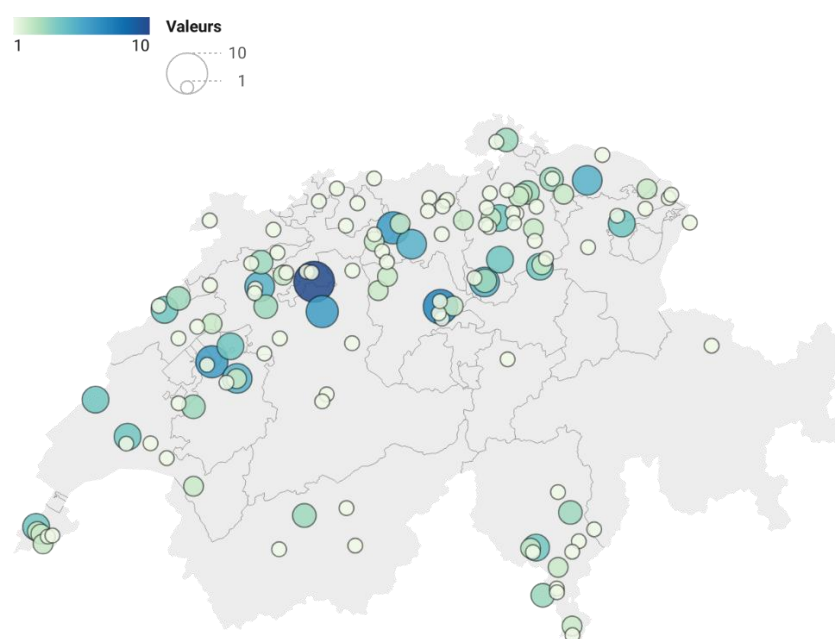
Un quarto indicatore di partecipazione è stato stabilito sulla base della distribuzione geografica delle imprese, incrociando il codice postale (CAP) delle sedi delle imprese soggette al CCL MEM con i codici postali indicati dai rispondenti nel questionario.

Dei 261 CAP presenti nell'elenco ufficiale delle aziende coperte dal CCL MEM (elenco fornito da Unia), 91 CAP sono stati identificati con esattezza nei dati raccolti, il che consente di stimare un tasso di copertura geografica di circa il 35%. Sebbene questa corrispondenza non indichi necessariamente una copertura proporzionale di tutte le zone economiche, fornisce un ulteriore indicatore sulla diffusione territoriale del campione.

La distribuzione linguistica delle risposte conferma una predominanza dei contributi provenienti dalla Svizzera tedesca (60,1%), seguita dalla Svizzera romanda (29,3%) e dalla Svizzera italiana (10,5%), riflettendo approssimativamente la distribuzione delle imprese attive nel ramo MEM a livello nazionale<sup>3</sup> (UST, s.d.).

La mappa qui di seguito (Figura 1) offre una visualizzazione sintetica di questa distribuzione, illustrando le aree geografiche di provenienza delle aziende i cui rappresentanti hanno effettivamente partecipato al sondaggio.

*Figura 1. Distribuzione geografica delle imprese identificate tramite i codici postali (CAP) forniti dai partecipanti allo studio, con indicazione della frequenza per CAP*



Questi quattro indicatori forniscono una valutazione sfumata della rappresentatività del campione, secondo diverse unità di analisi (dipendenti, CoPe, aziende, territori). Essi

<sup>3</sup> I dati dell'UST per l'anno 2023 mostrano che gli stabilimenti corrispondenti alle divisioni economiche del ramo MEM (NOGA 24-30) sono distribuiti sul territorio nazionale come segue: Svizzera romanda: 3251 stabilimenti (25%); Svizzera tedesca: 8 945 stabilimenti (70%); Ticino: 576 stabilimenti (5%).

suggeriscono una partecipazione significativa, in particolare in termini di copertura delle CoPe. Tuttavia, queste stime devono essere interpretate con cautela, a causa delle incertezze legate all'autoidentificazione e all'assenza di un censimento ufficiale esaustivo.

La tabella 1 (di seguito) sintetizza i diversi tassi di partecipazione stimati nell'ambito dell'indagine, specificando per ciascuno il metodo di calcolo utilizzato e i risultati ottenuti.

*Tabella 1. Sintesi dei tassi di partecipazione stimati all'indagine in base a diversi criteri e metodi di calcolo*

<b>Tipo di tasso di partecipazione</b>	<b>Formula / Metodo di stima</b>	<b>Tasso stimato</b>
<i>Rispetto al numero stimato dei membri delle CoPe</i>	$t_a = \frac{\text{n° questionari ricevuti}}{\text{N° membri CoPe stimati}} \times 100$	10 - 20 %
<i>Rispetto al numero stimato di CoPe attivi</i>	$t_b = \frac{\text{n° CoPe identificate}}{\text{N° CoPe stimate}} \times 100$	43 - 49 %
<i>Rispetto al numero di imprese soggette al CCL MEM</i>	$t_c = \frac{\text{n° imprese identificate}}{\text{N° imprese sottoposte al CCL MEM}} \times 100$	~ 25
<i>In base alla distribuzione geografica delle imprese</i>	$t_d = \frac{\text{n° CAP identificati}}{\text{N° CAP imprese MEM}} \times 100$	~ 35

#### **4. Caratteristiche, esperienze e conoscenze dei membri dei CoPe**

L'analisi dei profili socio-demografici dei partecipanti al sondaggio offre una prima panoramica delle caratteristiche principali dei membri delle CoPe nel ramo MEM in Svizzera, senza alcuna pretesa di generalizzazione, e consente inoltre di contestualizzare la partecipazione in base al contesto organizzativo.

I partecipanti rappresentano aziende di varie dimensioni: il 9% appartiene a micro e piccole imprese, il 37% a medie imprese e il 54% a grandi imprese. In termini di settore di attività, i partecipanti provengono principalmente dal settore della produzione di macchine e attrezzature (NOGA 28: 30%), seguito dalla produzione di prodotti metallici, ad eccezione di macchine e attrezzature (NOGA 25: 18%), dalla metallurgia (NOGA 24: 15%) e la produzione di apparecchiature elettriche (NOGA 27: 14%). Questa ripartizione, illustrata nella tabella 2, riflette la diversità dei segmenti industriali chiave del ramo MEM.

*Tabella 2. Ripartizione dei partecipanti all'indagine per settore di attività economica*

<b>Attività economica</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
24 – Metallurgia	39	14,8
25 – Fabbricazione di prodotti metallici, eccetto macchine/attrezzature	48	18,3
26 – Fabbricazione di prodotti informatici, elettronici e ottici	25	9,5
27 – Produzione di apparecchiature elettriche	36	13,7
28 – Produzione di macchine e apparecchiature n.c.a.	79	30,0
29 – Industria automobilistica	7	2,7
30 – Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	16	6,1
Altre attività	13	4,9

La stragrande maggioranza dei partecipanti al sondaggio è costituita da uomini (78%). Le donne rappresentano il 22%, una percentuale che rispecchia la realtà del ramo MEM, dove le donne costituiscono circa il 25% dei dipendenti (Advance e Università di San Gallo, 2022). L'età media è di 50 anni e meno del 10% dei rispondenti ha meno di 35 anni, il che non sorprende considerando le responsabilità e la complessità delle funzioni svolte all'interno di una CoPe. Questo profilo suggerisce che è necessaria una certa esperienza professionale per comprendere sia le questioni strategiche, politiche e operative della rappresentanza del personale, sia (permettersi di) diventare rappresentanti eletti. Infatti, avere una solida esperienza professionale nel settore non solo consente di sviluppare una conoscenza approfondita delle professioni, ma anche di comprendere meglio le dinamiche di gruppo e organizzative, elementi essenziali per svolgere efficacemente le funzioni di rappresentante del personale.

La composizione in termini di nazionalità mostra che due terzi dei membri (67%) sono svizzeri, mentre una percentuale significativa è titolare di un permesso di soggiorno permanente o transfrontaliero (30% permesso C o G), il che illustra la presenza di dipendenti provenienti da diversi contesti nazionali di origine.

Anche il livello di formazione è diversificato: quasi la metà dei membri (43%) possiede un AFC o una formazione professionale, il 22% un diploma di scuola secondaria II e poco più di un quinto un diploma terziario di livello A (21%), mentre percentuali minori possiedono un diploma terziario di livello B.

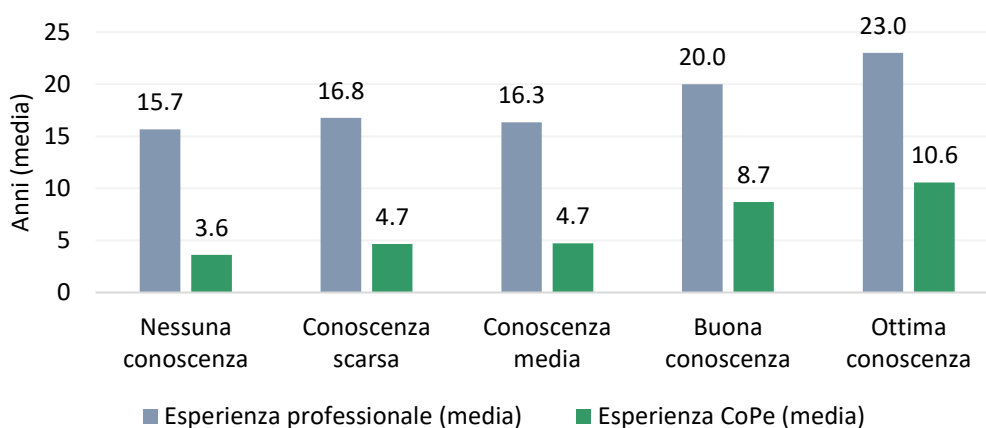
Questa diversità si riflette anche nelle posizioni ricoperte. Se il 31% dei membri sono operai qualificati, il 17% ricopre funzioni tecniche o di supervisione. Una percentuale equivalente (17%) è costituita da operai specializzati da un lato o da ingegneri o quadri dall'altro. Gli impiegati e gli addetti al commercio rappresentano il 18% dei rispondenti. Questa varietà di funzioni indica che i CoPe riuniscono voci provenienti dai diversi livelli dell'azienda, il che riflette una diversità che può costituire un fattore di dinamismo e ricchezza negli scambi e nelle decisioni collettive.

È inoltre interessante notare che la maggior parte dei rappresentanti lavora a tempo pieno (88%) e che il 69% ritiene di avere tempo sufficiente per svolgere pienamente le proprie

funzioni di rappresentante del personale. Per svolgere efficacemente questa funzione, la formazione e la conoscenza degli strumenti di rappresentanza sono considerate essenziali. Pertanto, il 65% dei membri ha seguito una breve formazione, che nel 52% dei casi è stata organizzata dai sindacati e nel 40% in modo paritetico (cioè congiuntamente dal datore di lavoro e dal sindacato).

Per quanto riguarda la conoscenza del quadro normativo, il 44% dichiara di avere una buona o ottima conoscenza del CCL MEM e il 66% di conoscere bene i regolamenti interni dell'azienda. La conoscenza del CCL MEM tende ad aumentare con l'esperienza professionale (l'esperienza professionale media dei membri è di 18,2 anni) e l'anzianità all'interno dei CoPe (l'esperienza media come membro di un CoPe è di 6,5 anni), il che indica che l'esperienza all'interno delle CoPe rafforza le competenze (e il senso di competenza) dei rappresentanti eletti (Figura 2).

*Figura 2. Relazione tra esperienza professionale, esperienza come membro di una CoPe e livello di conoscenza del CCL MEM.*



Un elemento particolarmente interessante riguarda il legame tra l'elezione a rappresentante in una CoPe e l'impegno sindacale. Tra i 221 intervistati che hanno risposto alle domande relative a tale impegno, 169 (77%) indicano che la loro decisione di aderire a una CoPe non è stata motivata da un precedente impegno sindacale. Questo risultato sottolinea che non è necessario avere una precedente esperienza sindacale per impegnarsi in una CoPe.

D'altra parte, e fatto altrettanto interessante, tra i membri che hanno aderito alla CoPe senza un impegno sindacale iniziale, 96 si sono successivamente sindacalizzati (57%). Inoltre, tra coloro che erano già affiliati a un sindacato (52 persone), solo 5 non lo sono più oggi (10%). Questi dati dimostrano chiaramente che l'esperienza all'interno di una CoPe può costituire un potente vettore di impegno sindacale progressivo, favorendo la presa di coscienza dell'importanza del sostegno sindacale nell'esercizio delle funzioni di rappresentante del personale.



Questi percorsi e queste dinamiche sono sicuramente di interesse per i sindacati, nella misura in cui la capacità dei membri delle CoPe di mobilitarsi attorno a pratiche concrete di rappresentanza e negoziazione consente al sindacato di consolidare la propria presenza nelle aziende del settore.

La tabella seguente riassume le principali informazioni presentate in questa sezione, consentendo di visualizzare in modo sintetico i profili dei membri delle CoPe nel ramo MEM (tabella 3).

*Tabella 3. I profili dei membri dei CoPe*

	N	% (o media)
<b>Genere</b>		
Donna	56	22 %
Uomo	200	78 %
<b>Età</b>	253	50 anni
<b>Nazionalità</b>		
Svizzera	172	67 %
Permesso C	38	15 %
Permesso B	8	3 %
Permesso G	39	15 %
<b>Formazione</b>		
Scuola dell'obbligo	11	4 %
Apprendistato (AFC), scuola professionale	110	43 %
Diploma di livello secondario II	55	22 %
Diploma di istruzione terziaria A (BA, MA o PhD)	53	21 %
Diploma terziario B (brevetti professionali, ecc.)	14	6 %
Altro	12	5 %
<b>Professione</b>		
Impiegato d'ufficio, impiegato commerciale, personale di servizio	47	19 %
Ingegnere, dirigente	42	17 %
Operaio qualificato, altamente qualificato, tecnico di officina	77	31 %
Operaio specializzato	42	17 %
Tecnico, caposquadra, rappresentante (non dirigente)	43	17 %
<b>Tasso di attività</b>		
Tempo pieno (80-100%)	222	88 %
Tempo parziale (50-80%)	27	11 %
Part-time (<50%)	3	1 %
<b>Esperienza professionale</b>	254	18,2 anni
<b>Esperienza come membro delle CoPe</b>	225	6,5 anni
<b>Impegno sindacale</b>	147	55 %
Membro passivo di un sindacato (semplice socio)	67	46 %
Membro di un sindacato e partecipante alle attività locali del sindacato	50	34 %
Membro eletto di un sindacato (comitato nazionale, comitato regionale, altro)	30	20 %

Nota: il numero può variare in base al tasso di risposta.

## **5. Partecipazione aziendale: diritto all'informazione e ostacoli al mandato della CoPe**

La partecipazione in azienda può assumere diverse forme, che vanno dall'informazione alla consultazione, passando per la codecisione e persino per l'amministrazione autonoma. Secondo i partecipanti al sondaggio (n=207), la definizione che meglio corrisponde al lavoro svolto dalle CoPe è l'informazione (45%), seguita dalla codecisione (26%), dalla consultazione (23%) e dall'amministrazione autonoma (6%). Questi risultati<sup>4</sup> evidenziano il ruolo centrale della CoPe nella circolazione delle informazioni all'interno dell'azienda, che costituisce la base indispensabile su cui si fondano le altre forme di partecipazione. Il primato dell'informazione riflette anche il fatto che, per poter essere consultati o partecipare alla codecisione, i rappresentanti devono disporre di una conoscenza chiara e aggiornata della situazione della loro azienda, nonché delle questioni e delle decisioni in corso.

Il funzionamento concreto delle CoPe illustra l'intensità e la diversità delle interazioni con i dipendenti. L'87% dei rappresentanti dichiara di poter entrare direttamente in contatto con i propri colleghi. Tuttavia, più di un intervistato su dieci indica che questa possibilità gli viene negata, il che suggerisce che il riconoscimento delle CoPe come interlocutori legittimi tra la direzione e i dipendenti non è ancora pienamente consolidato. In termini di frequenza, il 65% dei rappresentanti afferma di interagire con i dipendenti almeno una volta al mese, di cui quasi la metà quotidianamente. Questo ritmo sostenuto di interazioni dimostra la volontà di vicinanza, ma evidenzia anche i limiti legati ai canali utilizzati e ai mezzi disponibili.

Gli strumenti di comunicazione utilizzati sono piuttosto diversificati: il 65% ricorre alla affissione di avvisi sulle bacheche informative dell'azienda, il 61% privilegia i colloqui individuali o gli incontri informali, il 48% utilizza la posta elettronica professionale e il 45% le piattaforme di comunicazione interne (intranet, SharePoint). Solo il 10% menziona l'esistenza di un servizio di permanenza regolare della CoPe in un locale dedicato, il che indica una mancanza di spazi istituzionalmente riconosciuti per la rappresentanza del personale. Questa constatazione è rafforzata dal fatto che il 62% degli intervistati dichiara che nella propria azienda non vengono organizzate assemblee aperte ai dipendenti, il che limita la visibilità delle CoPe e può indebolire la legittimità dell'azione rappresentativa.

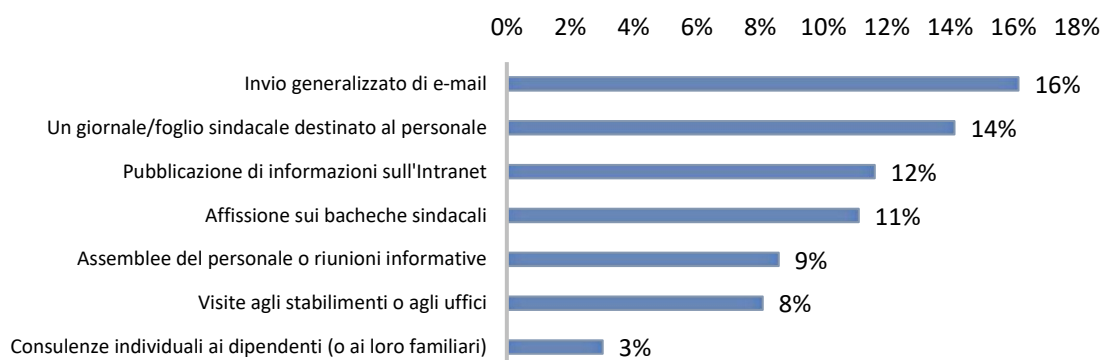
Gli ostacoli all'informazione costituiscono un punto di tensione particolarmente significativo. Più di un intervistato su dieci dichiara che alcuni mezzi di comunicazione sono loro esplicitamente vietati dalla direzione, in particolare: l'invio di e-mail di gruppo, la diffusione di un bollettino o di un giornale destinato al personale, la pubblicazione di informazioni sulla rete intranet o l'uso di bacheche sindacali per l'affissione (Figura 3). Queste restrizioni appaiono in

---

<sup>4</sup> Sebbene il questionario definisse ciascuna delle quattro modalità di risposta proposte, una possibile confusione sull'interpretazione di cosa si intenda per «codecisione» (tra il potere decisionale del personale su determinati argomenti e il fatto di essere coinvolti nelle discussioni) limita la portata dei risultati relativi a questa domanda.

contraddizione con il diritto fondamentale all'informazione, condizione essenziale per l'esercizio dei diritti di partecipazione.

*Figura 3. Mezzi di comunicazione con i dipendenti vietati dalla direzione (n = 198)*



Questa difficoltà si riflette anche in altri risultati: il 40% dei membri della CoPe dichiara di non ricevere le informazioni dalla direzione in modo tempestivo, mentre il 42% cita la mancata trasmissione delle informazioni previste dal CCL MEM tra i principali ostacoli all'adempimento del proprio mandato. Inoltre, il 64% esprime il desiderio che le informazioni siano trasmesse con maggiore anticipo al fine di favorire una migliore collaborazione.

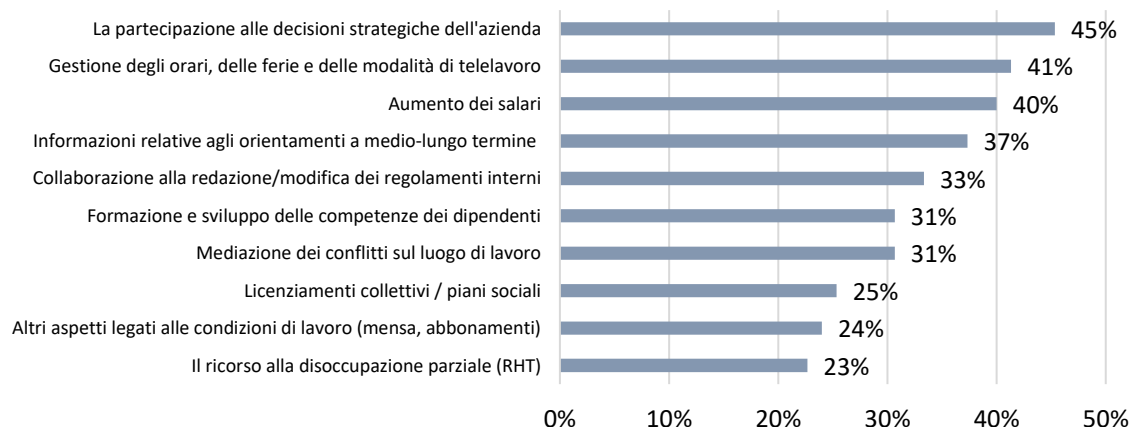
Questi dati rivelano una tensione strutturale: il controllo esercitato sulle informazioni da parte delle direzioni può limitare la capacità delle CoPe di adempiere alla loro missione statutaria, restringendo il loro ruolo alle sole interazioni consentite dalle direzioni. Una comunicazione proattiva e strutturata da parte delle direzioni appare quindi un prerequisito indispensabile per consentire ai rappresentanti del personale di esercitare pienamente le loro funzioni, in particolare nei processi di consultazione e codecisione.

Anche la questione del rispetto del CCL MEM e dei regolamenti interni illustra i limiti della collaborazione tra le direzioni delle imprese e le CoPe. Tra i 170 intervistati, solo il 30% ritiene che le disposizioni siano «sempre» rispettate, mentre il 52% ritiene che lo siano «il più delle volte» e il 18% dichiara che sono rispettate raramente o mai. Quando vengono segnalate violazioni (n=119), riguardano in primo luogo la consultazione e la partecipazione del personale (61%), seguite dagli aumenti salariali (30%), dall'orario di lavoro (18%), dalla salute e sicurezza (14%), dalla legge sulla parità tra donne e uomini (9%) e, in misura minore, dal rispetto dei salari minimi (5%).

Queste constatazioni trovano riscontro nella percezione dei rispondenti riguardo alla consultazione e alla codecisione. Solo il 34% dei rappresentanti delle CoPe ritiene che la direzione rispetti sistematicamente i principi di consultazione della CoPe prima di prendere decisioni importanti. I settori in cui i rappresentanti dichiarano di essere poco consultati sono particolarmente significativi e sono, in ordine decrescente: le decisioni strategiche relative agli investimenti e agli obiettivi commerciali (45%), la gestione degli orari e del telelavoro (41%),

gli aumenti salariali (40%), l'accesso alle informazioni sugli orientamenti strategici dell'azienda (37%), la redazione o la modifica dei regolamenti interni (33%) e la formazione e lo sviluppo delle competenze (31%).

*Figura 4. Argomenti per i quali il principio di consultazione/codecisione non è rispettato*



Questi dati evidenziano un paradosso: mentre la partecipazione e la consultazione costituiscono diritti fondamentali previsti dal CCL MEM, la loro attuazione rimane disomogenea, se non addirittura lacunosa, in molti stabilimenti. Questa situazione sottolinea la necessità di garantire condizioni istituzionali più solide e di far rispettare meglio gli impegni in materia di consultazione delle CoPe, al fine di consentire a queste ultime di esercitare pienamente il loro mandato.

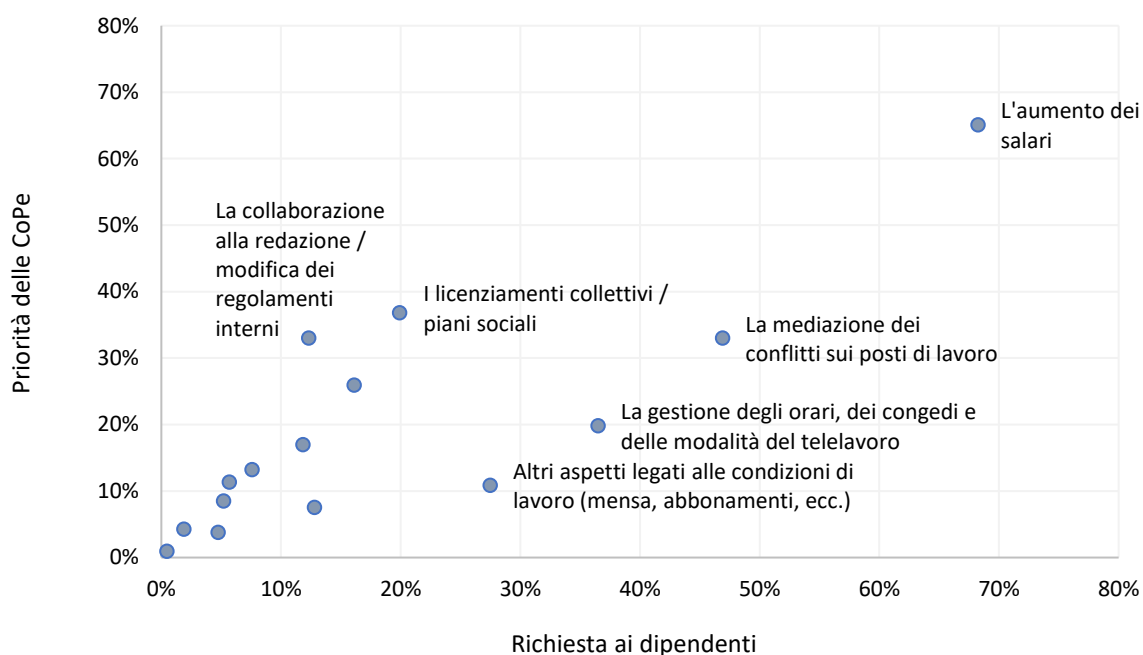
## 6. L'aumento salariale: un tema prioritario

Dopo aver analizzato gli ostacoli all'esercizio del mandato delle CoPe, in particolare le «disfunzioni» nella collaborazione tra la direzione e i rappresentanti del personale o le lacune che impediscono alle CoPe di adempiere pienamente al loro mandato, appare chiaro che la questione salariale costituisce il tema centrale della loro attività. L'analisi delle risposte mostra che quasi due terzi dei membri delle CoPe considerano il tema degli aumenti salariali come la loro priorità principale. Questa questione è anche quella su cui i dipendenti richiedono più spesso l'intervento dei loro rappresentanti e la direzione comunica più frequentemente con le commissioni (Figura 5).

La centralità della questione salariale si spiega con diversi fattori. Da un lato, essa si inserisce in una tradizione storica di rappresentanza dei dipendenti, in cui la difesa dei salari e del potere d'acquisto costituisce uno dei pilastri fondamentali dell'azione sindacale e degli organi di rappresentanza (Ziltener e Gabathuler, 2019). La negoziazione dei salari e delle retribuzioni è quindi spesso un'occasione per le CoPe di dimostrare concretamente la loro utilità all'interno dell'azienda e di rafforzare la loro legittimità nei confronti del personale.

D'altra parte, l'attuale contesto economico conferisce particolare importanza a questo tema. Le pressioni legate all'inflazione, alla competitività internazionale e alla delocalizzazione di alcune unità produttive mettono sotto pressione il potere d'acquisto dei dipendenti (Zheng et al., 2024). In questo contesto, gli aumenti salariali non sono solo una questione di retribuzione, ma un indicatore chiave della tutela delle condizioni di lavoro e dell'equità all'interno dell'azienda.

*Figura 5. Il rapporto tra i temi sollevati dai CoPe e le richieste dei lavoratori*



Le discussioni e le negoziazioni tra la direzione aziendale e le CoPe sulla questione salariale nel corso dell'ultimo anno (n=167) rivelano diversi aspetti delle pratiche salariali e, più in generale, delle modalità di retribuzione del lavoro dipendente in azienda. Il 34% degli intervistati ha dichiarato che gli scambi con la direzione hanno riguardato i salari base, il 37% la retribuzione variabile legata alle prestazioni individuali, il 22% la retribuzione variabile legata alle prestazioni del gruppo di lavoro e il 34% la partecipazione agli utili dell'azienda.

Le discussioni sullo stipendio base possono essere interpretate come una particolare attenzione alle condizioni di accesso alle tabelle salariali e alla garanzia di un reddito progressivo per i dipendenti nel corso della loro carriera professionale. Il CCL MEM prevede infatti che ogni anno si svolgano negoziati salariali che coinvolgono le CoPe.

I dati dell'indagine indicano inoltre che non sono state osservate differenze statisticamente significative in base al settore di attività economica, alle dimensioni dell'azienda, al genere del membro della CoPe o alla sua professione, il che suggerisce che tali questioni possono essere generalizzate a tutte le aziende del ramo MEM.

L'influenza delle CoPe sulle pratiche salariali nelle imprese è strettamente legata ai limiti precedentemente identificati nell'esercizio del loro mandato. Infatti, mentre il 38,2% degli intervistati riferisce che la direzione ha preso decisioni importanti in materia di salari nel corso dell'ultimo anno, tali decisioni sono state comunicate alle CoPe solo nel 76,9% dei casi e solo il 55,4% dei membri dichiara di essere stato consultato o di aver partecipato alla codecisione (53,8% per la partecipazione effettiva alla decisione).

Questi dati dimostrano che, nonostante un certo coinvolgimento delle CoPe nel processo di definizione delle condizioni retributive e della loro evoluzione all'interno delle aziende, il principio di consultazione e codecisione non viene sistematicamente rispettato, riflettendo così le difficoltà strutturali già osservate nella circolazione delle informazioni e nell'esercizio dei diritti di partecipazione.

Questa situazione si traduce in una percezione di mancato rispetto delle disposizioni contrattuali: il 30% degli intervistati ritiene che le violazioni del CCL MEM riguardino direttamente l'aumento dei salari e il 32% ritiene che la retribuzione equa sia l'aspetto più spesso ignorato dal datore di lavoro. Queste constatazioni mettono in luce la tensione tra l'applicazione delle disposizioni previste dal contratto collettivo e le pratiche nelle aziende del ramo MEM, sottolineando implicitamente l'importanza di un'applicazione rigorosa dei principi di consultazione e codecisione per garantire che le CoPe possano effettivamente rappresentare e difendere gli interessi dei dipendenti.

## **7. La protezione contro i licenziamenti**

L'indagine ha affrontato anche la questione della protezione contro il licenziamento per i membri delle CoPe, un tema centrale a causa delle responsabilità e dei rischi associati alle loro funzioni. Infatti, i licenziamenti collettivi e i piani sociali sembrano essere il secondo tema più frequentemente affrontato dalle CoPe nelle aziende. È infatti evidenziato dal 36,8% dei rispondenti (Figura 5).

Il 47,1% dei partecipanti al sondaggio dichiara inoltre che la direzione ha preso decisioni importanti in materia di licenziamenti nel corso dell'ultimo anno. In questo contesto, se l'85% delle CoPe è stato informato di queste decisioni, solo il 26% è stato consultato e il 18% ha partecipato alla codecisione. Questi risultati testimoniano un ruolo ancora largamente passivo delle CoPe quando si tratta di licenziamenti, nonostante il loro mandato rappresentativo.

Al di là di questi ostacoli all'esercizio del mandato delle CoPe, le risposte e le testimonianze raccolte rivelano l'esistenza di pratiche preoccupanti, tra cui pressioni, ritorsioni e, in alcuni casi, licenziamenti per il solo fatto di esercitare un ruolo di rappresentante del personale.

Diversi casi recenti, documentati e seguiti dal sindacato Unia, illustrano questa situazione<sup>5</sup>. Ad esempio, nel 2024, i dipendenti di un'azienda orologiera di Ginevra hanno denunciato situazioni di molestie e pressioni ripetute<sup>6</sup>. Dopo l'intervento del sindacato e dell'ispettorato cantonale del lavoro, alcuni responsabili sono stati trasferiti o licenziati, mentre un collaboratore che aveva segnalato gli abusi è stato licenziato con false motivazioni, dimostrando la mancanza di protezione immediata concessa agli informatori.

Sul piano giuridico, la protezione dei rappresentanti del personale si basa su diversi strumenti. Le convenzioni n. 87 e n. 88 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL, 1948; 1949) impongono alla Svizzera di garantire la libertà sindacale e di proteggere i membri dei sindacati e delle commissioni del personale da qualsiasi misura discriminatoria o repressiva. La Costituzione federale svizzera riconosce questa libertà sindacale all'articolo 28, mentre il Codice delle obbligazioni (articoli 335 e seguenti) disciplina il licenziamento, imponendo ai datori di lavoro di poter giustificare il licenziamento dei rappresentanti eletti.

Nonostante queste disposizioni, la legislazione svizzera prevede solo un risarcimento limitato in caso di licenziamento abusivo e non offre la possibilità sistematica di reintegrazione, tranne nel quadro della legge sulla parità che protegge dai licenziamenti discriminatori o di ritorsione, nonché nei casi di licenziamento durante il congedo di maternità o il servizio militare.

Questa fragilità a livello normativo e giuridico è sottolineata dai membri delle CoPe. Infatti, il 56% degli intervistati ritiene che la protezione contro i licenziamenti prevista dal CCL MEM sia lacunosa o insufficiente. Le ragioni principali individuate sono:

1. L'assenza di una procedura pre-licenziamento vincolante e con effetto sospensivo;
2. Un indennizzo insufficiente in caso di licenziamento abusivo;
3. Uno scarso rapporto di forza per far rispettare le norme esistenti;
4. L'accettazione da parte dei tribunali dei motivi economici come giustificazione dei licenziamenti;
5. L'assenza del diritto al riconoscimento della nullità o alla reintegrazione.

I membri delle CoPe subiscono direttamente le conseguenze di queste lacune in materia di protezione legale, come dimostrano le situazioni di ritorsioni, minacce e, in alcuni casi, licenziamenti effettivi.

Dei 166 intervistati che hanno ricoperto un mandato all'interno di una CoPe, il 16% ha segnalato casi di ritorsioni concrete, di cui 13 hanno portato al licenziamento. Inoltre, l'8% dei rispondenti ha segnalato minacce di licenziamento (nei confronti propri o di colleghi rappresentanti), sette delle quali si sono concretizzate, e il 7% ha subito minacce dirette di licenziamento. Questi risultati, presentati nella Figura 6, sottolineano che il timore di sanzioni

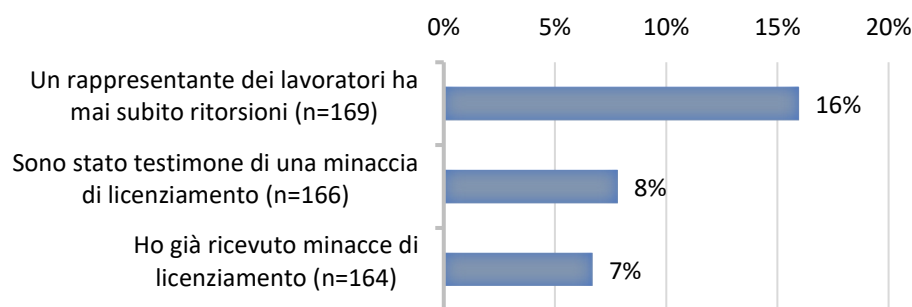
---

<sup>5</sup> [https://unia.ch/fileadmin/user\\_upload/Medienmitteilungen/2024-08-12-cas-de-licenciements-abusifs-antisindicaux.pdf](https://unia.ch/fileadmin/user_upload/Medienmitteilungen/2024-08-12-cas-de-licenciements-abusifs-antisindicaux.pdf)

<sup>6</sup> <https://geneve.unia.ch/actualites/article/a/21126>

e l'insufficienza delle protezioni esistenti costituiscono un ostacolo tangibile all'esercizio sereno del mandato e all'efficace rappresentanza dei dipendenti.

*Figura 6. Casi di ritorsioni e minacce di licenziamento subiti o osservati direttamente o indirettamente dai membri dei CoPe*



I motivi formali addotti per giustificare questi licenziamenti abusivi si basano principalmente su conflitti interpersonali, accuse di colpa grave e ristrutturazioni. In tre casi documentati, sono state intraprese azioni per la reintegrazione dei lavoratori interessati: una volta attraverso un'iniziativa pubblica e militante, e due volte combinando azioni pubbliche e giudiziarie. Tuttavia, in tutti questi casi, la reintegrazione è stata rifiutata dalla direzione e il rapporto contrattuale con l'azienda è stato interrotto. In un caso, il/la dipendente licenziato/a ha ricevuto solo un'indennità, generalmente equivalente a sei mesi di stipendio, senza che tali iniziative fossero rese pubbliche.

Questi elementi illustrano in modo lampante il contesto repressivo che devono affrontare i rappresentanti del personale in alcune aziende del ramo MEM. Essi evidenziano la necessità di un sostegno sindacale efficace e di un miglioramento della protezione legale contro i licenziamenti per garantire che i membri delle CoPe possano esercitare pienamente il loro mandato, nel rispetto dei diritti e degli obblighi previsti dal contratto collettivo e dalla legislazione vigente. Senza queste protezioni rafforzate, i mandati rimangono fragili e il ruolo delle CoPe come garanti della partecipazione e della rappresentanza dei lavoratori è seriamente compromesso.

## **8. Il ricorso ai sindacati: quale ruolo?**

La questione del sostegno sindacale appare come una possibile risorsa da mobilitare, in linea con i limiti osservati nella protezione contro i licenziamenti e nell'esercizio del mandato delle CoPe. Quasi la metà degli intervistati (48%) ritiene che le CoPe dovrebbero ricorrere più frequentemente ai sindacati, come consentito dal CCL MEM. Questa aspettativa riguarda in primo luogo due temi già identificati come centrali: gli aumenti salariali e i licenziamenti collettivi, ciascuno citato da circa il 60% degli intervistati.



L'analisi dei dati conferma questa complementarità implicita tra CoPe e sindacati. Mentre i primi sono percepiti come organismi di prossimità, in grado di rappresentare i dipendenti nella quotidianità, i secondi appaiono più come attori esterni, dotati di competenze e risorse che consentono una maggiore capacità negoziale. Questa articolazione rimane tuttavia caratterizzata da una certa ambivalenza. Infatti, se una maggioranza relativa degli intervistati ritiene che i dipendenti della propria azienda si sentano rappresentati dalla CoPe in modo "moderato" (61%), solo il 12% ritiene che tale rappresentanza sia "forte". Per quanto riguarda la fiducia, la CoPe gode di un'immagine più solida rispetto ai sindacati: il 22% degli intervistati dichiara che i dipendenti hanno grande fiducia nel lavoro svolto dalla CoPe, contro solo il 7% per quello svolto dalle organizzazioni sindacali. Al contrario, più di un terzo degli intervistati (36%) dichiara di avere «poca» fiducia nei sindacati, una percentuale nettamente superiore a quella relativa alle CoPe (19%).

Questa differenza di percezione illustra un paradosso. Da un lato, rappresentanti-si aspettano un ruolo più importante da parte dei sindacati, in particolare sulle questioni più strategiche come il miglioramento delle condizioni salariali e la protezione contro i licenziamenti. Dall'altro, la legittimità sindacale all'interno delle aziende rimane fragile, come dimostra la bassa percentuale di intervistati che dichiara di avere piena fiducia nei sindacati. L'adesione al sindacato rimane inoltre un argomento delicato: se la grande maggioranza (72%) dichiara di non aver riscontrato pressioni da parte dei superiori per dissuadere dall'adesione al sindacato, quasi un intervistato su cinque riferisce di aver osservato tali pratiche, sotto forma di minacce, denigrazione o altre forme di dissuasione.

Di fronte a questi limiti, le aspettative espresse riguardano diverse piste concrete per rafforzare la presenza sindacale nelle aziende. Tra le proposte più citate figurano l'organizzazione di assemblee informative (36%), la distribuzione di volantini (30%), ma soprattutto l'intensificazione della collaborazione con le CoPe, auspicata da quasi il 40% degli intervistati. Questi risultati mostrano che la richiesta non si limita a una semplice maggiore visibilità dei sindacati, anche a livello aziendale, ma riguarda soprattutto una migliore articolazione della loro azione con le strutture rappresentative già esistenti.

Al di là di questa aspettativa dichiarata, i dati mostrano inoltre che la presenza effettiva dei sindacati all'interno delle aziende svolge un ruolo strutturale nelle pratiche di rappresentanza. L'indagine rivela infatti che il 27% degli intervistati dichiara l'esistenza di un gruppo sindacale interno alla propria azienda, sia che si tratti di strutture formali o di collettivi più informali che si identificano come sindacati.

La presa in considerazione di questa variabile consente di affinare la comprensione delle dinamiche osservate (tabella 4): la presenza di un gruppo sindacale interno non si limita ad aumentare la visibilità dell'azione sindacale, ma tende a rafforzare la fiducia nei confronti della CoPe, a migliorare la circolazione delle informazioni e ad ampliare le tematiche trattate. Essa costituisce quindi un indicatore prezioso delle condizioni in cui può concretizzarsi l'articolazione tra rappresentanza interna e sostegno sindacale esterno. Inoltre, l'esistenza di

un gruppo sindacale interno modifica positivamente anche il rapporto con i diritti collettivi: contribuisce così a ridurre alcune violazioni percepite del principio di consultazione o delle norme legali, accompagnandosi al contempo a una maggiore propensione a formulare rivendicazioni e a ricorrere all'azione collettiva. Questi risultati sottolineano quindi il ruolo centrale dei sindacati nello spazio di partecipazione, in quanto relè e amplificatori dell'azione delle CoPe.

Tabella 4. Risultati delle analisi bivariate sulla presenza di un sindacato in azienda

La presenza di un gruppo sindacale interno	
+	-
Rafforza la fiducia dei dipendenti nei confronti del CoPe	Riduce le violazioni del principio di consultazione/codecisione in materia di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicurezza e salute sul lavoro</li> <li>• Mediazione dei conflitti sul luogo di lavoro</li> </ul>
Migliora la collaborazione tra sindacato e direzione	Riduce le violazioni della legge sul lavoro relative alle condizioni di sicurezza e salute sul lavoro
Favorisce la capacità della CoPe di portare avanti temi prioritari <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'aumento dei salari</li> <li>• La formazione dei dipendenti</li> </ul>	
Favorisce la capacità della CoPe di portare avanti come temi prioritari	
Rafforza la comunicazione con i dipendenti tramite: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foglio sindacale</li> <li>• Invio generalizzato di e-mail</li> <li>• Assemblee e riunioni informative</li> <li>• Pubblicazioni sull'intranet</li> </ul>	
Aumentano le richieste di risarcimento per violazione dell'applicazione del CCL MEM relativo ai salari minimi	
Aumenta la probabilità di azioni collettive: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interruzione del lavoro o sciopero</li> <li>• Azioni collettive non di disturbo</li> </ul>	

## **Conclusione: priorità e prospettive per il futuro**

I risultati dell'indagine confermano che le CoPe svolgono un ruolo centrale nella rappresentanza dei lavoratori, ma che il loro mandato rimane limitato da vincoli strutturali, in particolare in materia di consultazione e codecisione, nonché da una protezione insufficiente del quadro giuridico e del CCL MEM in materia di licenziamenti. La complementarità tra CoPe e sindacati appare come una leva essenziale per rafforzare l'efficacia e la legittimità della rappresentanza, in particolare su questioni strategiche quali gli aumenti salariali e la protezione contro i licenziamenti collettivi.

In questo contesto, le aspettative degli intervistati si dividono in due assi principali. Da un lato, una parte desidera una migliore definizione delle responsabilità e dei poteri delle CoPe, al fine di garantire il loro mandato e assicurare un esercizio più sereno a livello della loro azione di rappresentanza, compresa la codecisione e una maggiore protezione giuridica. D'altra parte, una parte significativa degli intervistati chiede un ampliamento delle responsabilità, che consenta alle CoPe di partecipare alle decisioni strategiche dell'azienda e di negoziare più direttamente le questioni salariali.

In vista delle prossime trattative del CCL MEM, queste constatazioni evidenziano la necessità di tradurre tali aspettative in misure concrete: chiarimento del mandato e dei poteri delle CoPe, maggiore protezione contro i licenziamenti, partecipazione alle decisioni strategiche e rafforzamento del dialogo con i sindacati. Questi sviluppi consentirebbero di consolidare uno spazio di discussione con le direzioni in cui la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori sarebbe più efficace, garantendo che questi ultimi possano esercitare pienamente il loro ruolo e difendere gli interessi dei lavoratori nel rispetto dei diritti collettivi e delle norme convenzionali.

## Riferimenti

Advance e Università di San Gallo. (2022). *Gender Intelligence Report 2022: Break the Glass Ceiling*. Advance & CCDI, Università di San Gallo.

Arrigo, G., & Casale, G. (2010). *Une analyse comparative sur la notion de participation des travailleurs*. Organizzazione Internazionale del Lavoro.

Bonvin, J. M., & Moachon, É. (2012). Valutazione della voce dei dipendenti nei processi di ristrutturazione rispetto all'approccio basato sulle capacità. Un caso di studio nel settore metallurgico svizzero. *Management revue*, 158-172.

Confederazione sindacale internazionale (CSI). (2024). *Indice mondiale dei diritti 2024*. CSI.

Direzione Animazione Ricerca, Studi e Statistiche (DARES). (2023). *Relazioni professionali e negoziazioni aziendali: indagine Réponse 2023*. Repubblica Francese: Ministero del Lavoro, della Piena Occupazione e dell'Inserimento.

Dunand, J.-P. (2021). La fine del contratto di lavoro (cause di estinzione e tutele contro i licenziamenti). In A.-S. Dupont & P. Mahon (a cura di), *La fine dei rapporti di lavoro* (pp. 1–73). Ginevra/Zurigo: Schulthess

Dunand, J. P., Mahon, P., Matthey, F., & Russo, A. (2016). *Studio sulla protezione in caso di sciopero legittimo*. Università di Neuchâtel: Centro studi sulle relazioni di lavoro.

Dunand, J. P., Mahon, P., Bouverat, C., Brügger, N., Hassissene, I., & Mader, M. (2015). *Studio sulla protezione accordata ai rappresentanti dei lavoratori*. Università di Neuchâtel: Centro studi sulle relazioni di lavoro.

Eurofound. (2019). *Indagine europea sulle imprese 2019: Pratiche sul posto di lavoro che liberano il potenziale dei dipendenti*. Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro.

Lamand, G. (2024). La protezione contro le ritorsioni nei rapporti di lavoro [Tesi di Master]. Università di Liegi.

Martinelli, A. (2022). Collettivismo, individualismo e solidarietà nella ristrutturazione della catena del valore globale nel Nord del mondo: la resistenza dei lavoratori nell'industria meccanica svizzera. *Economic and Industrial Democracy*, 43(3), 1391-1419.

Martinelli, A. (2023). *Capitale e lavoro nelle catene del valore globali: strategie di profitto e condizioni di lavoro nell'industria meccanica svizzera*. Edizioni Alphil-Presses universitaires suisses.

Ufficio federale di statistica (UST). (s.d.). Struttura dell'economia delle imprese. Dati relativi all'anno 2023 (ultimo esercizio disponibile), consultati il 25 settembre 2025, disponibili su:

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/entreprises-emplois/structure-economie-entreprises.assetdetail.36066462.html>

Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL). (1948). *Convenzione n. 87 sulla libertà sindacale e la protezione del diritto sindacale*. Ginevra: OIL.

Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL). (1949). *Convenzione n. 98 sul diritto di organizzazione e di contrattazione collettiva*. Ginevra: OIL.

Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL). (2004). *Rapporto n. 335, Caso n. 2265 (Svizzera) – Comitato per la libertà sindacale*. OIL.

Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL). (2006). *Rapporto n. 343, Caso n. 2265 (Svizzera) – Comitato per la libertà sindacale*. OIL.

Pärli, K. (2022). Strumenti giuridici contro la discriminazione sul lavoro in Svizzera. In J. Carby-Hall, Z. Góral, & A. Tyc (Eds.), *Discriminazione e diritto del lavoro* (pp. 212–229). Routledge.

Switzerland Global Enterprise (S-GE). (2025). *Scheda informativa: Industria delle macchine, degli apparecchi elettrici e dei metalli (MEM)*. S-GE.

Sindacato dei servizi pubblici (SSP/VPOD). (2013, 10 aprile). *Denuncia presentata al Comitato per la libertà sindacale dell'OIL, caso n. 3023 (Svizzera)*. SSP/VPOD.

Unia. (2022). *Analisi dei risultati dell'indagine sul CCL MEM per le commissioni del personale [Presentazione interna]*. Unia

Unia e Syna. (2022). *Valutazione dell'indagine sul CCL MEM per i collaboratori [Presentazione interna]*. Unia

Unione sindacale svizzera (USS). (2003, 14 maggio). *Denuncia nell'ambito del caso n. 2265 (Svizzera) al Comitato per la libertà sindacale dell'OIL*. USS.

Unione sindacale svizzera (USS). (2024, 2 dicembre). *Juristische Tagung / Colloquio giuridico [Materiale della conferenza]*. Berna.

Widmer, F. (2010). Il coordinamento dei datori di lavoro di fronte all'apertura dei mercati: l'industria meccanica svizzera dagli anni '90. *Relazioni industriali*, 65(3), 357-379.

Zheng, T., Zhang, Z., Dell'Erba, S. & Fuda, J. (2024). «Svizzera». Rapporto del FMI sul Paese n. 24/180. Fondo Monetario Internazionale.

Ziltener, P., & Gabathuler, H. (2018). Betriebliche mitwirkung in der Schweiz—Eine untersuchung der Bestimmungen in Gesamtarbeitsverträgen. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 25(1), 5-26.

Ziltener, P., & Gabathuler, H. (2019). Employee Participation in Practice: Works Councils in the Tissue of Social Partnership in Switzerland. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie= Revue Suisse de Sociologie= Swiss Journal of Sociology*, 45(2), 215-235.