



Centro Alti Studi per la Difesa

STRATEGIC LEADERSHIP JOURNAL

CHALLENGES FOR GEOPOLITICS
AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Volume II – Giugno 2024

Centro Alti Studi per la Difesa

Direzione e Redazione Palazzo Salviati
Piazza della Rovere, 83, 00165 – Roma

www.casd.it

Tel 06 4691 3208 – e-mail: irad.usai@casd.difesa.it

ISSN 2975-0148 – ISBN 9791255150664

COVER STORY	I
DISCUSSIONI	
Valori, Mission e Vision: Storia del nostro nuovo DNA Consulenti dell'Academy Leadership e Soft Skills del CASD	IV
EDITORIALE	2
ARTICOLI	
Nuovi modelli organizzativi e prospettive di partecipazione e rappresentanza nelle Forze Armate A. Bernardi - M. Giovannone	9
Percezione pubblica dell'Intelligenza Artificiale militare in Itali G. D'Urso	25
Thermal UAV 2UAV dataset for training a counter UAV system: A strategic challenge in civil and military domain G. L. Foresti - I. Scagnetto - D. Tavaris - G. Voltan	59
L'Europa e il nodo strategico della transizione energetica S. La Bella - G. P. Joime	71
L'influenza cinese nei Balcani: un generale inquadramento politico-strategico Alessio Stilo	85
Il rischio di bioterrorismo al giorno d'oggi è reale? Noemi Sturani	97
"Evoluzione della leadership militare: prospettive future" Antonio Valente	109
CONFERENCE REPORT	
"Evoluzione della cyber security nell'ambito della difesa: impatto dell'AI nel mondo cyber" R. Santarcangelo - S. Scardaoni - L. Tessori	121
"Intelligenza Artificiale e nuovi scenari per la formazione C. Capone - M. Del Giorno - A. Pola - S. Scardaoni	125
RECENSIONI	129





Ministero della Difesa

Periodico della Difesa
Registrazione Tribunale di Roma n. 88/2023 in data 22.06.2023
Codice Fiscale 97042570586
ISSN 2975-0148 – ISBN 9791255150664

Direttore Responsabile
Amm. Sq. Giacinto Ottaviani

Direttore Scientifico
Prof.ssa Daniela Irrera

Capo Redattore
Col. AArnn Pil. Loris Tabacchi

Redazione
Contramm. Massimo Gardini - S. Ten. c. (cpl.) Elena Picchi

Segreteria di redazione
1° Mar. Massimo Lanfranco - C° 2^a cl. Gianluca Bisanti
1° Aviere Capo Alessandro Del Pinto

Progetto grafic
1° Mar. Massimo Lanfranco - C° 2^a cl. Gianluca Bisanti
Serg. Manuel Santaniello

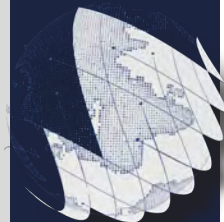
Revisione e coordinamento
Funz. Amm. Aurora Buttinelli - Ass. Amm. Anna Rita Marra
Ass. Amm. Caterina Tarozzi

Comitato Editoriale
Gen. B. Gualtierio Iacono, C.V. Fabio Burzi, Col. Antonio Iurato, Col. Loris Tabacchi

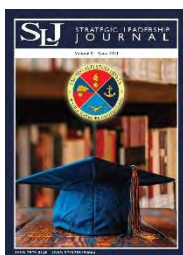
Comitato Scientifico
Prof. Gregory Alegi, Prof. Francesco Bonini, Prof. Gastone Breccia,
Prof. Stefano Bronzini, Prof. Vincenzo Buonomo, Dott. Giovanni Caprara, Amm.
Giuseppe Cavo Dragone, Prof. Danilo Ceccarelli Morolli, Prof. Alessandro Colombo,
Prof. Giuseppe Colpani, Col. Alessandro Cornacchini, Prof. Salvatore Cuzzocrea, Prof.ssa
Simonetta Di Pippo, Prof. Massimiliano Fiorucci, Prof. Elio Franzini, Prof. Stefano
Geuna, Prof. Umberto Gori, Prof. Edoardo Greppi, Amb. Riccardo
Guariglia, Prof. Nathan Levialedi Ghiron, Prof. Matteo Lorito, Prof.ssa Daniela
Mapelli, Prof. Gavino Mariotti, Amb. Giampiero Massolo, Prof. Carlo Odoardi,
Amm. Sq. Giacinto Ottaviani, Prof.ssa Marcella Panucci, Col. Luca Parmitano, Prof.ssa
Antonella Polimeni, Dott. Alessandro Politi, Prof. Andrea Prencipe, Prof. Giulio
Prosperetti, Prof. Leonardo Querzoni, Amb. Riccardo Sessa, Prof. Atsushi Sunami, Prof.
Michele Vellano

Tutti gli articoli sono sottoposti a Peer-Review "Double Blind"

STRATEGIC LEADERSHIP
JOURNAL



ARTICOLI
(Sezione soggetta a peer-review)



Andrea Bernardi

Scuola Superiore Universitaria della Difesa

Maria Giovannone

Università degli Studi Roma Tre

NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI E PROSPETTIVE DI PARTECIPAZIONE E RAPPRESENTANZA NELLE FORZE ARMATE

Questo articolo presenta lo stato attuale del dibattito normativo, dottrinale e giurisprudenziale in materia di rappresentanza sindacale dei militari. Alla prospettiva giuridica viene affiancata quella degli studi di management e organizzazione introducendo gli strumenti di voce e partecipazione comuni nel settore privato e, anche se in maniera meno avanzata, in ambito civile nel resto della funzione pubblica. Ci propone di approfondire questo tema emergente e di valutare l'opportunità di investire su moderne pratiche di voce e partecipazione in maniera complementare alla rappresentanza in senso stretto. Inoltre, alla luce dei cambiamenti organizzativi intercorsi nelle Forze Armate, si suggerisce di guardare alla partecipazione militare come potenzialmente coerente con il nuovo stile di leadership emergente.

Parole chiave: rappresentanza sindacale; voce; partecipazione; leadership; sindacato; Forze Armate; difesa.

This article presents the current state of the normative, doctrinal and jurisprudential debate on military union representation. The legal perspective is joined by that of management and organisational studies introducing the tools of voice and participation common in the private sector and, albeit less advanced, in the civilian sector in the rest of the civil service. It is proposed to explore this emerging theme and to assess the appropriateness of investing in modern voice and participation practices in a complementary manner to representation in the narrow sense. Furthermore, considering the organisational changes that have occurred in the Armed Forces, it is suggested that military participation should be viewed as potentially consistent with the emerging new style of leadership.

Keywords: union representation; voice; participation; leadership; union; Armed Forces; defense

ABSTRACT

1) L'ispirazione militare dell'Organizzazione aziendale

Le organizzazioni militari sono state per lungo tempo una fonte di ispirazione per gli studi di management. Sebbene questo sia noto e nonostante le Forze Armate (FF.AA.) non siano più al margine del dibattito politico e delle scelte di bilancio, la letteratura di management e organizzazione si occupa raramente del settore difesa e sicurezza (Bloomfield & Vurdubakis, 2017; Goldenberg, Andres & Resteigne, 2016; Heineken, 2009; Kaur & Shah, 2022) e ha per lo più ignorato la professionalizzazione dell'antico mestiere delle armi.

Alle origini, la sociologia del lavoro e dell'organizzazione ha guardato all'Esercito Prussiano o all'Arsenale di Venezia (Zan, 2022) per comprendere e definire norme di funzionamento delle organizzazioni complesse. Questa influenza storica avrà un impatto secolare su molti aspetti del management e della direzione del personale delle grandi imprese (strutture, processi, strumenti di selezione e valutazione, terminologia, principi di progettazione organizzativa...). Non dovrebbe sorprendere che, a un certo punto, in Italia si diffuse la moda di avere un Ufficiale delle FF.AA. in congedo come direttore del personale di grandi imprese. Ancora oggi si parla di strutture organizzative di *line* e *staff*. L'origine militare è evidente e si riferisce alla distinzione tra le unità di linea (linea del fuoco) e unità arretrate, impegnate nel supporto, coordinamento, standardizzazione e strategia (staff, Stato Maggiore).

Tuttavia, già alla fine della seconda rivoluzione industriale, con la nascita delle *business school*, con la professionalizzazione del management e lo sviluppo delle grandi *corporations*, le aziende avevano iniziato a introdurre importanti innovazioni organizzative talvolta imitate anche nel settore pubblico. Le grandi imprese diversificate avevano raggiunto una dimensione e una complessità comparabile a quella degli eserciti. Il settore privato iniziava a ideare soluzioni organizzative originali. Non mancarono le resistenze, si pensi al fallito tentativo di applicare i principi dell'organizzazione scientifica del lavoro negli arsenali degli Stati Uniti d'America (Aitken, 1960). I lavoratori di Watertown Arsenal si ribellarono al taylorismo e, a seguito di uno sciopero, venne persino istituita una commissione di inchiesta del Congresso degli Stati Uniti. Solo in tempi relativamente recenti è intercorso un ulteriore cambiamento importante.

Nuove sfide operative per le Forze Armate

I professionisti della difesa sembrano esprimere la propria disponibilità a testare nuovi modelli organizzativi e stili di *leadership* apprendendo anche dalle imprese. Consapevoli delle sfide attuali del settore difesa e sicurezza, hanno rivisto alcuni dei tratti distintivi delle organizzazioni militari. L'idealtipo del Comandante autoritario, eroico e poco propenso a delegare non è più applicabile per numerosi motivi. La sfera tecnologica e informativa (Battistelli, Ammendola e Negri, 1996) è così ampia, complessa e rilevante che gli Stati Maggiori sono gradualmente cresciuti. Il comando militare non si esercita più prendendo decisioni sulla base di una intuizione, poche informazioni e una carta topografica. Al contrario, esso è il risultato di un processo complesso di pianificazione che si basa sulla consultazione e condivisione delle informazioni, sul coinvolgimento e delega ai collaboratori.

La natura professionale delle FF.AA., l'alta specializzazione e formazione degli operatori, la natura *knowledge* e *capital intensive* dei sistemi d'arma impongono un'attenzione alla motivazione dei collaboratori, stili di leadership più moderni (Bagni, 1998; Pullano, 1996; Stato Maggiore dell'Esercito, 1999) e vere e proprie politiche di gestione del talento e di attenzione alla *retention*. L'era dei *social media*,

la rapida copertura mediatica degli eventi, la presenza di rappresentanti di organizzazioni internazionali e ONG, in generale l'evoluzione del contesto istituzionale impongono di presidiare con personale specializzato sfere un tempo secondarie. L'interazione con donne, civili, minoranze, religioni e culture locali, la gestione dei rapporti diplomatici, del diritto internazionale e umanitario, la collaborazione con la stampa sono affidati a professionisti appositamente formati. C'è poi la sfera prettamente operativa che subisce periodiche trasformazioni ad ogni tecnologia emergente (satelliti, droni, *cybersecurity*, OSINT...). Le minacce ibride sono sempre più numerose, le operazioni militari di oggi hanno di default una natura interforze (Esercito, Aeronautica, Marina), multidominio (terrestre, marittimo, aereo, spaziale e cibernetico) e quasi sempre internazionale (NATO, EU, multilaterale). In alcuni contesti operativi i Comandi si avvalgono in tempo reale del contributo di *data scientists* e programmatori.

Un nuovo modello di leadership in ambito militare

Tutto questo ha ricadute sui modelli organizzativi più efficaci, sulle strutture di comando e sullo stile di leadership più adatto (Ammendola, 2004; Battistelli, 2003). Il tema è stato divulgato dal Generale McChrystal nel celebre libro *Team of Teams*. Le sfide che le FF.AA. occidentali sono tenute ad affrontare in sede di addestramento o di vere e proprie missioni operative hanno favorito uno sforzo di innovazione gestionale e ammodernamento culturale ispirato anche a modelli osservati in ambito manageriale civile (Battistelli, Ammendola e Greco, 2008; Caforio, 1998). Nel settore privato, anche e soprattutto nei contesti industriali più competitivi, le sfide dell'innovazione, della qualità e della produttività sono state affrontate anche con l'adozione di un nuovo modello di leadership (a tutti i livelli, dal responsabile di team di catena di montaggio fino al CEO) e di coinvolgimento dei lavoratori (Treu, 2015; Impellizzieri, 2023).

Le grandi imprese hanno da tempo investito su strumenti di voce e partecipazione, ritenuti indispensabili per contribuire positivamente al coinvolgimento e al benessere dei lavoratori, alla loro produttività, al loro desiderio e abilità di contribuire all'innovazione di processo e di prodotto nonché a ridurre il *turnover* volontario. Nella letteratura ma soprattutto nella pratica manageriale numerosi strumenti e istituti rientrano nelle categorie di *voice*, *involvement* e *participation*. Questi sono di norma rappresentati su diagrammi che li ordinano per livelli di profondità organizzativa, complessità dei temi trattati, livello di potere e per la presenza o assenza dell'intermediazione di organizzazioni sindacali (Dundon, Wilkinson & Ackers, 2023). Si va dai semplici circoli di qualità, alle indagini di clima, ai *briefing* informativi, commissioni, comitati, osservatori, fino ai *works councils* e ai piani di partecipazione finanziaria (ESOP o *profit sharing*). Si passa dalla sfera dell'informazione, alla comunicazione, dalla consultazione/negoziazione alla codeterminazione.

Alcuni di questi strumenti e istituti hanno origine, tradizione e applicabilità tipiche della grande industria privata. Altri sono praticabili o già diffusi ovunque, incluso il settore pubblico. Ci sono poi differenti tradizioni nazionali con il caso tedesco celebre per la codeterminazione, il contesto europeo per i *works councils* anche su scala multinazionale, il Giappone dove si svilupparono i circoli di qualità e il Toyotismo, il contesto anglosassone caratterizzato da bassa sindacalizzazione e bassa copertura della contrattazione collettiva. A seconda delle tradizioni nazionali, della legislazione e delle singole culture aziendali o settoriali, è possibile osservare l'implementazione degli strumenti di voce e partecipazione in maniera

complementare oppure alternativa (più o meno conflittuale, più o meno paternalistica) al confronto con le organizzazioni sindacali (Meardi, 2014; Marchington, 2015b). Nel contesto anglosassone, l'ambizione (esplicita o implicita) della funzione HR è di sostituirsi o far percepire come superfluo il sindacato, talvolta in buona fede, talvolta no.

D'altra parte in ambito difesa e sicurezza il tema della partecipazione e della rappresentanza dei militari è stato tradizionalmente controverso per ragioni diverse da quelle dei contesti industriali o del resto del settore pubblico. Negli anni più recenti sono però intervenute alcune importanti novità.

2) La partecipazione sindacale quale tassello giuridico dell'evoluzione organizzativa delle forze militari

Le prospettive organizzative appena citate si incrociano con il dibattito giuridico sui diritti di partecipazione e di rappresentanza sindacale dei militari come disciplinati dalla legge 11 luglio 1978, n. 382, prima, e dal d.lgs. 15 marzo 2010 poi (Codice dell'Ordinamento Militari, da qui in poi C.O.M.). La questione, rilevante anzitutto in ambito costituzionalistico, ha notevoli risvolti lavoristici che impattano sulle dinamiche partecipative dei militari, a loro volta utili per la sperimentazione di nuovi possibili modelli di leadership nel comparto.

Storicamente, come noto, la giurisprudenza costituzionale¹ ha mostrato scarsa apertura verso una riformulazione delle norme in questione nel senso di un nuovo bilanciamento tra il diritto di associazione sindacale di ogni cittadino (ex art. 39 e 40 Cost.) e la specificità propria dell'ordinamento militare (art. 52, co. 1 e 2 Cost). Ciò in virtù di insuperabili “interferenze e limiti reciproci” (Nuvolone, 1979) dovuti al fatto che la condizione di militare “comporta l'assoggettamento ad una serie di obblighi e limitazioni funzionali che possono anche tradursi in una diversa modalità di esercizio dei diritti fondamentali” (Mariani, 2019).

Così, da un lato, nel 1987 la Corte Costituzionale ha affermato il superamento di quella “logica istituzionalistica” dell'ordinamento militare secondo cui la “giustizia dei capi” è fondata sulla diversità ed autonomia dell'ordinamento militare rispetto all'ordinamento statale², contribuendo alla evoluzione dell'interpretazione giuridica dell'organizzazione delle forze militari. D'altra parte, con la successiva pronuncia del 1999, ha dichiarato³ infondata la questione di legittimità costituzionale dell'art. 8, co. 1, della legge 11 luglio 1978, n. 382 in virtù del quale “I militari non possono esercitare il diritto di sciopero, costituire associazioni professionali a carattere sindacale, aderire ad altre associazioni sindacali”. Si è ritenuto infatti che il servizio reso dal personale militare abbia carattere assorbente e prevalente rispetto al rapporto di impiego dello stesso con la sua amministrazione, con la conseguenza che la declaratoria di illegittimità costituzionale dell'art. 8 “aprirebbe inevitabilmente la via a organizzazioni la cui attività potrebbe risultare non compatibile con i caratteri di coesione interna e neutralità dell'ordinamento militare”.

Nei confronti della posizione della Corte non sono mancati rilievi critici. Si è osservato infatti che la stessa avrebbe taciuto sul ruolo della normativa internazionale pattizia che, invece, si riflette ampiamente sul combinato disposto degli artt. 39 e 52 Cost. nel senso che la libertà di organizzazione spetta anche ai

¹ V. Decisione del Consiglio di Stato del 4 febbraio 1966; Corte Cost. n. 126/1985; Corte Cost. n. 449/1999.

² Corte Cost. n. 278/1987.

³ Corte Cost. n. 449/1999.

militari, salva la specifica regolamentazione legislativa del relativo esercizio (D'Elia, 2000). Su questa scia, pertanto, la libertà protetta dall'art. 39 Cost. è stata a lungo ritenuta esercitabile dal personale militare esclusivamente nella forma – ad opinione di alcuni “debole e surrogata” (Panzerà, 2019) - dei Consigli di rappresentanza, come prevista dal Codice dell'Ordinamento Militare (C.O.M.), sulla premessa che “la libertà associativa fosse salvaguardata da un sistema previsto ad hoc per la Difesa” (Ciucciovino e Grassia, 2024).

Il recente orientamento della giurisprudenza Costituzionale

Con la sentenza n. 120/2018 la Corte Costituzionale ha così operato una inversione di rotta dichiarando l'illegittimità costituzionale dell'art. 1475, co. 2, del C.O.M., nella parte in cui prevede che “I militari non possono costituire associazioni professionali a carattere sindacale o aderire ad altre associazioni sindacali”, ritenendo che lo stesso dovesse invece disporre che “I militari possono costituire associazioni professionali a carattere sindacale alle condizioni e con i limiti fissati dalla legge; non possono aderire ad altre associazioni sindacali”.

Ad essere messa in discussione è stata soprattutto la pronuncia del 1999 non tanto con riguardo alla specificità dell'ordinamento militare, che viene qui confermata, quanto con riferimento alla possibilità di orientarne in senso più ampio e articolato le declinazioni partecipative sul terreno di esercizio dei diritti associativi e sindacali. Infatti, mentre si conferma che l'art. 52, co. 3 Cost. consentirebbe l'esclusione dalla disciplina speciale di forme associative ritenute non rispondenti alle conseguenti esigenze di compattezza ed unità degli organismi che tale ordinamento compongono, incluso il limite del divieto di esercizio del diritto di sciopero⁴, si riconosce ai militari il diritto di costituire associazioni professionali a carattere sindacale imponendosi l'obbligo di specifiche verifiche sulla disciplina di legge che ne regola condizioni e limiti di esercizio. Resta così infondata la questione di legittimità nella parte che investe il divieto di aderire ad altre associazioni sindacali, quale specifica scelta distintiva del settore militare rispetto a quello civile. Ciò in quanto nel primo caso è “rigidamente predefinito l'ambito e il confine degli interessi da rappresentare, [che devono essere] strettamente professionali dal punto di vista sia soggettivo, e quindi l'associazione può comprendere esclusivamente il personale militare in servizio, sia oggettivo in quanto l'azione sindacale deve essere riferibile esclusivamente a questioni attinenti al rapporto di lavoro”. Nel secondo caso, invece, “l'azione sindacale può essere diretta alla difesa e alla promozione di interessi anche più ampi di quelli strettamente professionali e finanche di carattere economico-politico” (Ciucciovino, 2019).

La pronuncia ha una indubbia portata innovativa non solo per le conclusioni cui approda, ma altresì per la proiezione che essa opera, nel tessuto giuridico nazionale, dei vincoli internazionali in materia previsti dalla Convenzione Europea dei Diritti dell'Uomo (artt. 11 e 14, da qui in poi CEDU) e dalla Carta Sociale Europea (art. 5, da qui in poi CSE). Detti principi, infatti, sono stati qui invocati quali parametri interposti di costituzionalità (*ex* 117, co. 1), e resi “protagonisti del processo che ha portato al riconoscimento dell'associazionismo sindacale dei militari” (Ciucciovino e Grassia, 2024): il loro impiego in tal senso ha messo in luce profili di illegittimità inediti rispetto a quanto già emerso nella sentenza n. 449/1999, limitata al vaglio del contrasto con le previsioni di cui agli artt. 3, 39 e 52, co. 3, Cost. D'altra parte, e come si vedrà nelle riflessioni conclusive, nelle pieghe delle medesime previsioni e

⁴ V. Corte Cost., n. 31/1969.

del loro utilizzo quali parametri interposti, potrebbero forse annidarsi potenzialità regolative più ampie e articolate per i diritti di partecipazione dei militari, sullo sfondo delle grandi transizioni organizzative e digitali che stanno interessando le modalità di svolgimento del lavoro e la leadership delle organizzazioni. Più in particolare il divieto di costituire associazioni professionali a carattere sindacale, di cui alla censurata previsione del C.O.M., è incompatibile con l'interpretazione dell'art. 11 della CEDU⁵, secondo cui tra le "restrizioni legittime" applicabili rispetto alla libertà di associazione sindacale dei militari sono escluse quelle riguardanti gli elementi essenziali della libertà stessa, senza i quali ne verrebbe meno il contenuto (quale è il diritto di costituire un sindacato e di aderirvi). Esso inoltre è in contrasto con l'art. 14 della CEDU, che sancisce che il godimento dei diritti e delle libertà riconosciuti nella Convenzione debba essere assicurato senza discriminazione alcuna, oltre che con l'art. 5 della CSE di tenore analogo alla previsione CEDU.

Non vi è dubbio che l'opzione interpretativa della Corte, nella sua atipicità (Panzer, 2019) e a dispetto di chi la considera una "ardita manipolazione" (Salazar, 2018), aggiunga un tassello fondamentale nell'impiego delle fonti internazionali nell'ambito del giudizio di legittimità costituzionale (Di Turi, 2018). Ciò anche al netto del riconoscimento da parte della stessa Corte dell'asimmetria applicativa della CEDU rispetto ai "principi ad attuazione progressiva" della CSE.

La regolazione multilivello del fenomeno nello scenario internazionale ed euro-unitario

Restando nell'alveo della regolazione multilivello, del resto, si osserva come le fonti internazionali escludano una "incompatibilità ontologica" (Giugni, 1979) tra la prestazione del servizio in ambito militare e il godimento della libertà sindacale. Si ricorda infatti come, in via generale, le Convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) n. 87 del 1948⁶ e n. 98 del 1949⁷ riconoscono la prerogativa della legislazione nazionale nella determinazione della misura in cui le garanzie dalle stesse previste possano applicarsi alle Forze Armate e di Polizia. Fondamentale, però, è stato l'intervento chiarificatore del Comitato sulla Libertà di Associazione le cui decisioni hanno, nel tempo, contribuito a modellare l'interpretazione dell'applicabilità della Convenzione n. 87 ai membri delle FF.AA: tra queste, ad esempio, spicca la decisione di definire restrittivamente i membri delle FF.AA. escludibili dall'applicazione della Convenzione stessa⁸. Analogo è il disposto del Patto internazionale sui diritti civili e politici e del Patto internazionale sui diritti economici, sociali, e culturali, entrambi del 1966, che prevedono forme di tutela dell'esercizio della libertà di associazione (rispettivamente all'art. 22, §2, e all'art. 8, §2). In entrambi, tra le deroghe ammesse al divieto per gli Stati di porre restrizioni all'esercizio del diritto alla libertà di associazione degli individui, si elencano i casi in cui le limitazioni siano stabilite dalla legge e necessarie in una

⁵ Il riferimento va al par. 55 della sentenza Matelly e al par. 41 della sentenza ADefDroMil emesse dalla Corte EDU.

⁶ Sulla libertà sindacale e la protezione del diritto sindacale

⁷ Sul diritto di organizzazione e di negoziazione collettiva

⁸ Si veda, al riguardo, ILO, *Compilation of decisions of the Committee on Freedom of Association*, disponibile al link:

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:70002:0::NO::P70002_HIER_ELEMENT_ID,P70002_HIER_LEVEL:3943917,2

società democratica, nell'interesse della sicurezza nazionale o dell'ordine pubblico o per la protezione dei diritti e delle libertà altrui.

Nel contesto sovranazionale si sono aggiunti poi taluni casi “pilota”. Il riferimento va in particolare alle sentenze *Adefdromil c. Francia*⁹ e *Matelly c. Francia*¹⁰ della Corte EDU del 2 ottobre 2014, nonché alle decisioni del Comitato Europeo dei Diritti Sociali sui casi *CESP c. Francia*¹¹, *EUROMIL c. Irlanda*¹² e *CGIL c. Italia*¹³. In tutti questi casi si è affermata infatti l'illegittimità del divieto assoluto di costituire organizzazioni sindacali tra appartenenti delle FF.AA. alla luce, rispettivamente, dell'art. 11 CEDU e dell'art. 5 CSE.

D'altra parte, le stesse istituzioni europee hanno fornito ripetute specificazioni sulle condizioni di associazione sindacale dei militari previste a livello sovranazionale. Tra le più recenti, la risoluzione¹⁴ del Parlamento Europeo del 22 novembre 2016 sulla *European Defence Union* che invita gli Stati Membri (§12) a riconoscere il diritto del personale militare di formare e partecipare nelle associazioni professionali o sindacati ed a coinvolgere gli stessi nel regolare dialogo sociale con le autorità.

Allo stesso modo rileva l'adozione da parte del Parlamento Europeo, nell'aprile 2023, della risoluzione “*EU Rapid Deployment Capacity, EU Battlegroups and Article 44 TEU: the way forward*”¹⁵ che afferma che la RDC europea sarà composta di forze che si eserciteranno e lavoreranno insieme, e che, finché saranno sotto comando europeo, le truppe assegnate alla RDC dovranno godere di uguali diritti lavorativi e sociali (§27).

Il bilanciamento dei diritti costituzionali nella legge del 2022 n. 46

In questo complesso iter regolativo multilivello, tutto da monitorare nelle sue pieghe interpretative ed applicative, si inserisce la L. 28 aprile 2022, n. 46¹⁶ che, nel dare seguito alla sentenza della Corte Costituzionale del 2018, ha inteso colmare quel vuoto normativo potenzialmente dannoso per lo stesso riconoscimento del diritto di associazione sindacale.

La difficile operazione di bilanciamento dei valori in gioco traspare dall'intero impianto normativo che denota, peraltro, il carattere di accentuata specializzazione della disciplina settoriale, da tenere ben distinta dal diritto sindacale generale e lontana da semplicistiche estensioni analogiche, al mondo militare, di diritti e principi elaborati in un “contesto storicamente, socialmente e funzionalmente ben diverso da quello militare” (Ciucciovino e Grassia, 2024). L'art. 1, co. 1 consente infatti la costituzione, da parte dei militari, di associazioni professionali a carattere sindacale, escludendo dall'esercizio (di cui all'art. 39 Cost.) il personale della riserva, in congedo e gli allievi (co. 2 e 3). Al tempo stesso esso vieta l'adesione degli appartenenti alle FF.AA. e alle Forze di Polizia (FF.PP) a ordinamento militare ad altre associazioni professionali (co. 3) ed impone, agli stessi, l'adesione ad una sola associazione (co. 4), confermando uno speciale regime di “*separatezza*” sindacale” (Ciucciovino e Imberti, 2024).

⁹ Ricorso n. 32191/09.

¹⁰ Ricorso n. 10609/10.

¹¹ N. 101/203 del 27 gennaio 2016.

¹² N. 112/2014 del 12 settembre 2017.

¹³ N. 140/2016 del 21-24 gennaio 2019.

¹⁴ 2016/2052(INI).

¹⁵ 2022/2145(INI).

¹⁶ Recante “Norme sull'esercizio della libertà sindacale delle Forze armate e delle Forze di polizia a ordinamento militare”.

Frutto di questo bilanciamento tra l'art. 39 Cost. e i limiti (*interni ed esterni* (v. Ciucciovino e Imberti, p. 2024) ad esso posti dall'art. 52 Cost. sono i tratti di specialità del sindacalismo militare rispetto a quello di diritto comune (Ciucciovino e Grassia, 2024). Primo tra tutti è la necessità che l'attività sindacale, volta alla tutela degli interessi collettivi dei propri appartenenti, non interferisca con lo svolgimento dei compiti operativi o con la direzione dei servizi e, ancora, con l'attribuzione al Ministero della Difesa (e al Ministero dell'Economia e delle Finanze per il Corpo della Guardia di Finanza) della prerogativa di assenso sugli statuti delle neocostituite associazioni (attribuzione a suo tempo non menzionata dalla Corte nella sentenza n. 120/2018), quest'ultima considerata da più parti fortemente incongruente¹⁷ con i principi generali di libertà di organizzazione sindacale.

Inoltre, il divieto di mono-categorialità, di cui all'art. 4, vieta di assumere la rappresentanza in via esclusiva di una o più categorie di personale, anche se facenti parte della stessa Forza Armata o Forza di Polizia a ordinamento militare. Nel rispetto delle esigenze di coesione delle FF.AA, il divieto previene "l'instaurazione di una catena di relazioni alternativa a quella gerarchica" (Guella, 2015) e garantisce una forma di tutela sindacale anche per le stesse figure di comando (Imberti e Zelli, 2023). Lo stesso obiettivo di bilanciamento di interessi tra categorie professionali è oggetto dell'articolo 8, co. 2, lett. d), che esclude i Comandanti di Corpo dall'eleggibilità nelle cariche direttive delle costituente associazioni. Così, in materia di tutela e diritti delle cariche elettive, il successivo articolo 14 vieta la perseguibilità in via disciplinare dei militari eletti per le opinioni espresse nello svolgimento dei compiti connessi con l'esercizio delle proprie funzioni, ferma restando l'ovvia limitazione delle questioni soggette a classifica di segretezza.

In tema di criteri di rappresentatività a livello nazionale delle associazioni professionali a carattere sindacale tra militari, l'articolo 13 della legge stabilisce, salvo le riduzioni in via transitoria di cui al successivo comma 5, il limite di un numero di iscritti pari al 4% della forza effettiva complessiva della Forza Armata o della Forza di Polizia ad ordinamento militare. Nel caso di associazioni interforze, detto minimo scende al 3% della forza effettiva in ragione della singola Forza Armata o Forza di Polizia ad ordinamento militare, rilevata al 31 dicembre dell'anno precedente alla determinazione della rappresentatività delle associazioni. Tale termine, con riferimento all'anno 2023, è stato prorogato al 31 gennaio 2024 (art. 12, co. 1, d.l. n. 132/2023)¹⁸ postergandosi, sia pure di poco, la prima rilevazione della consistenza numerica delle associazioni iscritte nei previsti albi ministeriali.

La delega al Governo per il coordinamento normativo, prevista dall'articolo 16 della legge n. 46 del 2022, è stata parzialmente attuata dal decreto legislativo n. 192 del 24 novembre 2023 che, tuttavia, si limita all'attuazione dei criteri direttivi di cui alle lettere a), b) e c) del comma 1 del menzionato articolo per la parte riferita al coordinamento normativo delle fonti primarie. Esso, pertanto, apporta talune modifiche al C.O.M. (art. 1), sostituisce i riferimenti agli Organi della rappresentanza militare con le Associazioni professionali a carattere sindacale tra militari (art. 2) e abroga le disposizioni della legge n. 46 del 2022, che sono confluite nel C.O.M. (art. 3).

¹⁷ Audizioni dei Professori Giovanni Guzzetta e Pietro Lambertucci nella IV Commissione Difesa del 13 marzo 2019 e del 20 marzo 2019, in <http://www.webtv.camera.it/>

¹⁸ Recante *Disposizioni urgenti in materia di proroga di termini normativi e versamenti fiscali*.

3) La gestione strategica delle risorse umane in azienda e nelle Forze Armate

La rassegna della dottrina nazionale e internazionale e della giurisprudenza delinea uno scenario in evoluzione ma ormai anche consolidato. Ne discende che il tema della rappresentanza militare non potrà che assumere un ruolo crescente in futuro ed è difficile immaginare ragioni per cui possano attendersi significativi passi indietro. Questa assunzione dovrebbe motivare sia gli studiosi che la leadership militare ad approfondire il tema da tutte le possibili prospettive.

Senza voler equiparare il ruolo del Comandante a quello di un manager di impresa privata, e senza sottovalutare la natura assolutamente speciale del rapporto tra Comandante e subordinato nelle FF.AA., è possibile inquadrare la rappresentanza dei lavoratori in una più ampia prospettiva di gestione strategica delle risorse umane. Si tratta del paradigma di *Human Resources Management*¹⁹ sviluppato nel contesto anglosassone a partire dagli anni 90 del secolo scorso e ormai consolidato nel settore privato in tutto il mondo, per lo meno in ambito di grande impresa. La letteratura, ma soprattutto le *best practices* aziendali si estendono lungo tutto l'arco del ciclo di vita delle risorse umane, dal reclutamento, alla selezione, alla formazione, gestione della *performance* e delle carriere, gestione dei talenti, disciplina, fino alla fuoriuscita dei collaboratori. Le peculiarità delle organizzazioni militari si riscontrano ad ogni tappa del ciclo di vita.

Il reclutamento avviene soprattutto (un tempo quasi esclusivamente) partendo dalla base della piramide gerarchica²⁰. A questi consolidati e tradizionali modelli di inserimento di personale nelle FF.AA., si va affiancando anche il ruolo svolto dalle Riserve Selezionate, che consentono l'inserimento di ufficiali con elevata o elevatissima professionalità pregressa e provenienti dal mondo civile. Questi diventano un *asset* prezioso per la Forza Armata, dal momento che prestano – a tempo oppure per singolo progetto o missione – le proprie specifiche competenze. Oggi si parla esplicitamente di *employer branding* anche nel settore militare (Kaur & Shah, 2022), ovvero di una serie di attività di comunicazione interna ed esterna volte ad attrarre un buon flusso di candidature di qualità e coerenti con i valori dell'organizzazione.

Anche la sfera della formazione segue percorsi peculiari nel mondo militare. Le FF.AA, pur avvalendosi di molte università per la formazione a vari livelli, gestiscono in proprio una rete di istituzioni di formazione e di formatori. D'altronde la dimensione delle FF.AA. e le continue specifiche esigenze di aggiornamento, addestramento e sviluppo delle competenze rendono conveniente se non necessario gestire *in house* formazione e addestramento²¹.

La valutazione della *performance* segue una procedura che è diversa anche dalla componente civile dello stesso Ministero della Difesa (CEMISS, 2020). Precede l'introduzione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance della Funzione Pubblica e ha mantenuto terminologia e procedure proprie. Le norme disciplinari, il Regolamento di Disciplina, seguono l'ordinamento militare che tra l'altro si occupa anche del tema squisitamente militare del segreto.

¹⁹ *HR e SHRM*

²⁰ Chisholm, nel suo monumentale libro del 2001 ('Waiting for Dead Men's Shoes'), tratta il tema del reclutamento degli ufficiali della US Navy adottando una prospettiva storica (1793-1941) di economia del lavoro combinata con contributi della psicologia, della ricerca operativa e di management science.

²¹ Peraltro, è stata appena istituita la Scuola Superiore Universitaria della Difesa che rappresenta il vertice di questo network di istituzioni con la sua scuola dottorale.

Talent management: la gestione dei talenti, da un punto di vista formale, è ancora poco sviluppata, come nel resto della funzione pubblica. In alcuni Paesi è più avanzata ed è gestita esplicitamente in quanto tale, vedi ad esempio l'apposito programma dei Marines degli Stati Uniti. Per alcune categorie professionali il tema della *retention* (ad esempio i piloti) è noto da tempo, per il resto delle professionalità interne alle FF.AA. inizia a porsi con più urgenza la questione della appetibilità dell'impiego militare rispetto alle alternative civili (Goldenberg, & Resteigne 2016; Heinecken, 2009; Binelli Mantelli, 1996-1997). Ha destato scalpore il successo del reclutamento di giovani ufficiali italiani da parte di alcune grandi imprese della logistica.

Anche in materia di gestione delle carriere il mondo militare ha esigenze e pratiche proprie. Per vari motivi, inclusa l'anticorruzione, la carriera militare prevede una rotazione periodica. Salvo rare eccezioni, il personale militare si muove funzionalmente e geograficamente. Spesso si sposta anche al di fuori della propria Forza Armata per assumere posizioni in comandi o strutture interforze, se non addirittura all'estero in sedi NATO o EU, distaccato presso strutture militari di nazioni amiche, presso la rete consolare, o in vere e proprie missioni operative all'estero. Uno dei motivi per cui è impossibile restare nella stessa struttura oltre un certo numero di anni è che in molti casi la promozione preclude la possibilità di trovare una posizione coerente con il grado nelle precedenti tappe della carriera.

Anche il pensionamento ha delle peculiarità rispetto al settore privato e al personale civile pubblico. Età di pensionamento anticipata, regime previdenziale parzialmente specifico, modalità di uscita e rientro speciali: vedi procedura di riduzione quadri, procedura di richiamo, e nozione di congedo e riserva.

Voce e partecipazione

Il costrutto teorico e gli strumenti pratici di gestione della voce e della partecipazione dei lavoratori si applicano lungo tutto il ciclo di vita del lavoratore. Sebbene dal punto di vista dei professionisti della direzione del personale e dei manuali si tratti di una specifica *HR practice*, la gestione efficace di voce e partecipazione può essere intesa come trasversale e può avere un impatto sul reclutamento come sulle carriere, sulla *retention* come sulla gestione dei talenti.

Si tratta di strumenti ampiamente utilizzati in qualsiasi grande impresa e di un tema consolidato nella letteratura accademica, soprattutto grazie al contributo di colleghi della scuola britannica di *HR e Employment Relations*.

Nei decenni, tra i contributi più importanti (Dundon, Wilkinson & Ackers, 2023) in materia c'è stato quello di Mick Marchington, peraltro recentemente scomparso (Marchington, 2004; Marchington, 2015a; Marchington, 2015b; Marchington & Wilkins, 1996; Marchington, Wilkinson & Ackers, 1993; Marchington et al., 1993).

La ricerca empirica ha approfondito tanti aspetti legati a *voice & participation*, anche in contesti *non-union*. Si è studiato il ruolo negli *High-Performance Work Systems* e più in generale le tante possibili ricadute positive: *engagement*, *retention*, innovatività e qualità del lavoro, produttività, sicurezza sul lavoro, sostenibilità sociale e ambientale dell'impresa, attenuazione delle disuguaglianze, salari (Bloomfield & Vurdubakis, 2017; Budd, Gollan & Wilkinson, 2010; Budd, Johnstone & Lamare, 2023; Budd, Gollan & Wilkinson, 2010; Cregan & Brown, 2010; Dundon, Wilkinson & Ackers, 2023; Kim, MacDuffie & Pil, 2010; Lavelle, Gunnigle & McDonnell, 2010; Marchington & Suter, 2013; Marchington &

Dundon, 2017; Prouska, & Kapsali, 2021; Saridakis, Lai & Johnstone, 2020; Wang, Zhao & Thornhill, 2015).

Il tema è così prominente che non mancano le interpretazioni critiche di un costrutto che, a prima vista, non può che apparire progressivo. Uno per tutti, è possibile citare il celebre *Participation: The new tyranny?* (Cooke and Kothari, 2001), ma questo filone di ricerca è rilevante soprattutto per lo studio del settore privato e di contesti altamente competitivi, ad esempio le grandi imprese tech della *Silicon Valley*.

4) Conclusioni, una nuova rappresentanza per il nuovo modello organizzativo delle Forze Armate

La leadership militare è impegnata da urgenze operative sia tradizionali che emergenti. Le strutture amministrative sono spesso sovraccariche, al termine di un ciclo di riduzione degli organici e nel momento in cui le nuove risorse allocate al comparto Difesa per ora rappresentano un ulteriore aggravio di analisi, programmazione e procurement e non ancora un aumento delle disponibilità di risorse umane.

Il tema della rappresentanza militare e anche lo strumento della voce e della partecipazione potrebbero giustamente apparire gli ultimi punti in una lista di priorità. D'altronde, anche nel settore privato si è a lungo pensato che occuparsi di relazioni industriali fosse una preoccupazione del passato (Meardi, 2014). Eppure, quella previsione era sbagliata come dimostrato da numerosi shock endogeni ed esogeni. La carenza di manodopera innescata da Brexit nel Regno Unito, la curva demografica del pensionamento dei baby boomers in Europa, il fenomeno delle *great resignation* in tutto l'occidente hanno imposto di rivedere le politiche di reclutamento, *compensation* e *retention*. La pandemia, il ritorno dell'inflazione, in alcuni contesti il revival della sindacalizzazione e del conflitto hanno ridato forza alla contrattazione di settore e aziendale. La pratica delle relazioni di lavoro e le relazioni sindacali appaiono oggi tutt'altro che obsolete.

D'altra parte, complice la digitalizzazione del lavoro e l'esigenza di professionalità sempre più auto-responsabili, nel privato stanno emergendo nuove istanze di *voice* espresse da coloro che operano nel contesto di modelli organizzativi o contrattuali non standard (Brollo, 2023 e Esposito, 2023). Esse, peraltro, non sempre sono mediate dalla rappresentanza sindacale per proiettarsi verso nuovi costrutti partecipativi più diretti ed individuali. Così come il coinvolgimento di un vasto novero di "stakeholders interessati" nei processi decisionali ed organizzativi di impresa, sotteso alla recente proposta di direttiva sul dovere di diligenza delle imprese multinazionali²², sembra preludere ad un ampliamento dei diritti di partecipazione a nuove categorie di portatori di interesse e a nuove forme di esercizio degli stessi.

In questo scenario, alla luce del necessario temperamento dei valori costituzionali in gioco e delle più ampie prospettive regolative offerte dalle fonti sovranazionali ed internazionali, anche per i professionisti della Difesa appare opportuno non ignorare il tema della partecipazione militare – dentro ed eventualmente anche fuori il perimetro della rappresentanza – pur partendo dalla piena consapevolezza delle specificità del caso e dei valori sottesi alla disciplina di settore nel corso della sua progressiva evoluzione.

²² Proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e che modifica la direttiva (UE) 2019/1937 (Bruxelles, 23.2.2022, COM(2022) 71 final, 2022/0051 (COD)).

La rappresentanza dei militari è stata per lungo tempo un argomento di nicchia, quasi un tabù. Oggi è un campo in rapida evoluzione, sia in Italia che all'estero, che non può più essere ignorato. Sono necessari studi sul campo per approfondire la ricezione delle nuove norme e studiare la cultura organizzativa e l'atteggiamento della dirigenza militare e degli altri attori coinvolti (stati maggiori, legislatore, associazioni professionali). Questa breve rassegna degli eventi indica una possibile via da approfondire in studi futuri. Per superare la tradizionale resistenza e diffidenza in ambito militare, occorrerebbe abbracciare una visione moderna e innovativa della nozione di rappresentanza affiancandola con l'uso degli strumenti più avanzati di direzione e sviluppo del personale di derivazione aziendale.

È noto che non tutti i lavoratori sono interessati alla rappresentanza sindacale. Questo è vero nel contesto aziendale e, a maggior ragione, tra i militari che per motivi identitari, valoriali e professionali possono ritenere superflua o problematica la presenza di organizzazioni sindacali nelle FF.AA. D'altronde parliamo di diritto di associazione e di rappresentanza, non di obbligo. Tuttavia, voce e partecipazione (con o senza l'intermediazione di associazioni professionali) potrebbero risultare funzionali a un modello di leadership diffusa e inclusiva così come potrebbero facilitare politiche efficaci di gestione della *retention* e dei talenti nella misura in cui aiuteranno a comprendere meglio i problemi professionali più sentiti tra i componenti delle FF.AA.

Bibliografia

- AITKEN H.G.J. (1960), *Taylorism at Watertown Arsenal : scientific management in action, 1908-1915*. Harvard University Press.
- AMMENDOLA T., a cura di, (2004). *Guidare il cambiamento: la leadership nelle Forze Armate italiane*, Soveria Mannelli, CEMISS-Rubettino.
- BAGNI M. (1998), “Il leader nell’organizzazione militare. Il fattore uomo al centro dell’attenzione delle moderne scienze organizzative”, in *Rivista Marittima*, giugno 1998, pp. 129-134.
- BATTISTELLI T. - AMMENDOLA T. - NEGRI M. (1996), *La conoscenza come risorsa produttiva: le Forze Armate di fronte alla società postmoderna*. Roma, Informazioni della Difesa.
- BATTISTELLI F. (2003), *La leadership dei giovani quadri tra professionalizzazione e ingresso delle donne*. *Rivista Marittima*, n. 12, 2003, p. 19-30.
- BATTISTELLI F. - AMMENDOLA T. - GRECO L. (2008), *Manuale di sociologia militare*. Milano, Franco Angeli.
- BINELLI MANTELLI L. (1996-1997), *Ricerca dei criteri di impiego ottimali per la motivazione e l’incentivazione del personale militare*, Roma, Istituto Alti Studi Difesa, XLVIII Sessione.
- BROLLO M., *Le dimensioni spatio-temporali dei lavori – Il rapporto individuale di lavoro*, Relazione tenuta in Giornate di Studio AIDLASS di Campobasso, 25-26 maggio 2023
- CAFORIO G., edited by (1998), *The sociology of the military*. Cheltenham, Elgar.
- CEMISS. (2020). *Sistema di valutazione del personale militare delle Forze Armate, documentazione caratteristica*.
- CHISHOLM D. (2001), *Waiting for dead men’s shoes: origins and development of the U.S. Navy’s officer personnel system, 1793-1941*. Stanford University Press.
- CIUCCIOVINO S. (2019), *Diritti sindacali dei lavoratori civili e diritti associativi dei lavoratori militari: differenze e similitudini*. *Rassegna della Giustizia Militare*, n. 5, 2019.
- CIUCCIOVINO S. - GRASSIA, C. (2024), *La storia e la specialità del sindacalismo militare*, in Ciucciovino, S. (a cura di) *Diritto del Lavoro e sindacale militare*, Giappichelli, Torino, 2024, 227-258.
- CIUCCIOVINO S. - IMBERTI L. (2024), *Il diritto sindacale militare tra autonomia ed eteronomia*, in Ciucciovino, S. (a cura di) *Diritto del Lavoro e sindacale militare*, Giappichelli, Torino, 2024, 259-286.
- COOKE B. - KOTHARI U. (2001), *Participation: The new tyranny?* New York: Zed Books.
- CREGAN C. - BROWN M. (2010), *The influence of union membership status on workers’ willingness to participate in joint consultation*. *Human Relations*, 63(3), 331–348. <https://doi.org/10.1177/0018726709348934>
- D’ELIA G. (2000), *Sotto le armi non tacciono le leggi: a proposito delle libertà sindacali dei militari*. *Giurisprudenza Costituzionale*, n. 1, 2000.
- DI TURI C. (2018), *Libertà di associazione sindacale del personale militare e Carta sociale europea nella recente giurisprudenza della Corte costituzionale*. *Diritti umani e diritto internazionale*, n. 3, 2018.

- DUNDON T. - WILKINSON A. - ACKERS P. (2023), Mapping employee involvement and participation in institutional context: Mick Marchington's applied pluralist contributions to human resource management research methods, theory and policy. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 551–563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12461>
- ESPOSITO M., La conformazione dello spazio e del tempo nelle relazioni di lavoro: itinerari dell'autonomia collettiva, Relazione tenuta in Giornate di Studio AIDLASS di Campobasso, 25-26 maggio 2023.
- GIUGNI G. (1979), *Sub art. 39 Cost.*, in Branca (a cura di), *Commentario della Costituzione*, tomo I, Bologna, 270.
- GOLDENBERG I. - ANDRES M. - RESTEIGNE D. (2016), Is Military Employment Fair? Application of Social Comparison Theory in a Cross-National Military Sample. *Armed Forces and Society*, 42(3), 518–541. <https://doi.org/10.1177/0095327X16640764>
- GUELLA F. (2015), Libertà di associazione sindacale e coesione delle Forze Armate: I margini di apprezzamento nel bilanciare diritti individuali e interessi pubblici, tra Corte costituzionale e Corte EDU. *Rivista AIC*, n. 1, 2015.
- HEINECKEN L. (2009), Discontent Within the Ranks? *Armed Forces & Society*, 35(3), 477–500. <https://doi.org/10.1177/0095327x08322563>
- IMBERTI L. - ZELLI M. (2023), Prime osservazioni sulla L. 28 aprile 2022, n. 46: “Norme sull'esercizio delle libertà sindacale delle Forze Armate e delle Forze di polizia a ordinamento militare”. *LavoroDirittiEuropa*, n. 2, 2023.
- IMPELLIZZIERI G. (2023), ‘La cosiddetta “partecipazione organizzativa”’: un primo bilancio a cinque anni dal Patto per la fabbrica’, *Diritto delle Relazioni Industriali* N. 4/XXXIII – 2023.
- KAUR R. - SHAH R. (2022), Employer branding at armed forces: current and potential employees' perspective. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 798–819. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0043>
- KIM J. - MACDUFFIE J.P. - PIL F.K. (2010), Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human Relations*, 63(3), 371–394. <https://doi.org/10.1177/0018726709348936>
- LAVELLE J. - GUNNIGLE P. - MCDONNELL A. (2010), Patterning employee voice in multinational companies. *Human Relations*, 63(3), 395–418. <https://doi.org/10.1177/0018726709348935>
- MARCHINGTON M. - WILKINSON A. - ACKERS P. GOODMAN J. (1993), The Influence of managerial relations on waves of employee involvement. *British Journal of Industrial Relations*, 31(4), 543–576. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1993.tb00413.x>
- MARCHINGTON M. - WILKINSON A. (1996), *Core personnel & development*. CIPD Publishing.
- MARCHINGTON M. - WILKINSON A. - ACKERS P. (1993), Waving or drowning in participation. *Personnel Management (March)*, 46–50.
- MARCHINGTON M. (2004), Employee involvement: Patterns and explanations. In HARLEY B. - HYMAN J. - THOMPSON P. (Eds.), *Participation and democracy at work: Essays in honour of Harvie Ramsay* (pp. 20–37). Palgrave.
- MARCHINGTON M. - SUTER J. (2013), Where informality really matters: Patterns of employee involvement and participation in a non-union firm. *Industrial Relations*, 52(S1), 284–313. <https://doi.org/10.1111/irel.12004>
- MARCHINGTON M. (2015a), Analysing the forces shaping employee involvement and participation (EIP) at organisation level in liberal market economies (LMEs).

- Human Resource Management Journal, 25(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12065>
- MARCHINGTON M. (2015b), The role of institutions and intermediary bodies in shaping patterns of employee involvement and participation (EIP) in Anglo-American countries. *International Journal of Human Resource Management*, 26(20), 2594–2616. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.1003088>
- MARCHINGTON M. - DUNDON T. (2017), The challenges to fair voice. In D. GRIMSHAW D. - FAGAN C. - HEBSON G. - TRAVORA I. (Eds.), *Making work more equal*. Manchester University Press.
- MARIANI L. (2019), Intervento in occasione della cerimonia di inaugurazione dell'anno giudiziario 2019 della Corte militare d'Appello, in *Rass. Giust. Mil.*, 2019.
- MEARDI G. (2014), The (claimed) growing irrelevance of employment relations. *Journal of Industrial Relations*, 56(4), 594–605. <https://doi.org/10.1177/0022185614528106>
- NUVOLONE P. (1979), Valori costituzionali della disciplina militare e sua tutela nel Codice penale militare di pace e nelle nuove norme di principio. *Rassegna di Giustizia Militare*.
- PANZERA C. (2019), La libertà sindacale dei militari in un'atipica sentenza sostitutiva della Corte Costituzionale. *Federalismi.it*, 18 dicembre 2019.
- PROUSKA R. - KAPSALI M. (2021), The determinants of project worker voice in project-based organisations: An initial conceptualisation and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 375–391. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12312>
- PULLANO L. (1996), “La leadership militare. Teoria e pratica nella società moderna”, in *Rivista Marittima*, luglio 1996, pp. 105-109.
- SALAZAR C. (2018), La Carta sociale europea nella sentenza n. 120 del 2018 della Consulta: ogni cosa è illuminata? *Quaderni Costituzionali*, n. 4, 2018.
- SARIDAKIS G. - LAI Y. - JOHNSTONE S. (2020), Does workplace partnership deliver mutual gains at work? *Economic and Industrial Democracy*, 41(4), 797–823. <https://doi.org/10.1177/0143831X17740431>
- SOETERS J. (2020), *Management and military studies: classical and current foundations*. Routledge, Abingdon.
- Stato Maggiore dell'Esercito (1999), *L'Esercito degli anni 2000. Vademecum - Agenda per i comandanti*, Roma, Stato Maggiore dell'Esercito.
- TREU T., (2015). La partecipazione incisiva. “Quaderni di Astrid” pp. 376, Bologna, Il Mulino.
- WANG T. - ZHAO B. - THORNHILL S. (2015), Pay dispersion and organizational innovation: The mediation effects of employee participation and voluntary turnover. *Human Relations*, 68(7), 1155–1181. <https://doi.org/10.1177/0018726715575359>
- ZAN L. (2022), *The Venice Arsenal: between history, heritage, and re-use*. Routledge, Abingdon.

