

ADAPT University Press nasce con l'obiettivo di comunicare e diffondere oltre i confini della Università i risultati della ricerca e la progettualità di ADAPT, l'Associazione per gli studi sul lavoro fondata nel 2000 da Marco Biagi (www.adapt.it). In questo senso ADAPT University Press opera alla stregua di una piattaforma aperta e indipendente di confronto e progettazione sui temi del lavoro e delle relazioni industriali sia in chiave di raccolta di finanziamenti per borse di studio e contratti di ricerca sia per sviluppare e condividere nuove idee attraverso studi e analisi che contribuiscano a costruire il futuro del lavoro attraverso una migliore e più costante collaborazione tra Università, imprese, professionisti, operatori del mercato del lavoro e parti sociali.

La copertina del volume rappresenta i portici della Università di Bologna. Vuole essere, in primo luogo, un omaggio a Marco Biagi, il professore bolognese che ha fondato la Scuola di ADAPT e rilanciato il metodo delle relazioni industriali in Italia. Vuole anche essere, in secondo luogo, un tentativo di rappresentare con una sola immagine l'affascinante architettura su cui si regge il sistema italiano di contrattazione collettiva, la cui chiave di volta sta diventando sempre di più la contrattazione aziendale. Quasi 900 contratti nazionali, centinaia di accordi territoriali e, soprattutto, migliaia di accordi aziendali di cui ancora poco si sa e che per questo abbiamo cercato di ricondurre a sistema evidenziando quei tratti caratterizzanti e distintivi su cui si regge il nostro sistema di relazioni industriali.

ISBN 978-88-98652-93-8

Copyright © ADAPT University Press, 2018

I Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva sono il frutto della raccolta e analisi sistematica di oltre 2000 contratti collettivi (prevalentemente di secondo livello) da parte dei giovani ricercatori e dottorandi della Scuola di alta formazione di ADAPT in relazioni industriali e di lavoro. I contratti sono raccolti nel database di www.farecontrattazione.it, piattaforma online di cooperazione per lo sviluppo della contrattazione di produttività. Per informazioni sulla banca dati scrivere a info@adapt.it.

I volumi ADAPT University Press che non sono diffusi in modalità openaccess sono acquistabili online sul sito di www.amazon.it o attraverso il sito www.bollettinoadapt.it.

Per maggiori informazioni potete scrivere al seguente indirizzo di posta elettronica: aup@adapt.it.

Per essere informato sulle ultime pubblicazioni di ADAPT University Press seguici su Twitter [@ADAPT_Press](https://twitter.com/ADAPT_Press).

**LA CONTRATTAZIONE
COLLETTIVA IN ITALIA
(2017)**

IV RAPPORTO ADAPT

INDICE

<i>Executive summary</i>	XI
--------------------------------	----

I.

PARTE GENERALE

Sezione I.

La contrattazione collettiva di categoria: i rinnovi contrattuali (CCNL) nel 2017

<i>Descrizione del campione di CCNL e quadro di sintesi</i>	3
1. Contesto di rinnovo e premesse	21
2. Struttura, efficacia ed esigibilità della contrattazione collettiva.....	26
3. Sistema di relazioni industriali e bilateralità.....	32
4. Mercato del lavoro.....	37
4.1. Flessibilità in ingresso	37
4.2. Flessibilità in uscita.....	51
5. Organizzazione del lavoro e sviluppo professionale	54
5.1. Formazione.....	54
5.2. Classificazione e inquadramento del personale.....	59
5.3. Mansioni e <i>jus variandi</i>	62
5.4. Mobilità geografica	64
5.5. Orario di lavoro	66

5.6. Modalità organizzative del lavoro	72
6. Appalti.....	75
7. Salute, sicurezza e ambiente.....	80
8. Welfare	85
9. Politica salariale.....	86

Sezione II.
Struttura e contenuti
della contrattazione sociale territoriale

<i>Descrizione del campione e quadro di sintesi.....</i>	93
1. Inquadramento del fenomeno.....	98
2. Natura giuridica degli accordi sociali.....	101
2.1. Tipologia di accordi.....	105
2.2. Livello negoziale	109
2.3. Procedure negoziali	110
2.4. Rapporto con fonti legislative e fonti contrattuali di altro livello..	112
2.5. Efficacia soggettiva ed efficacia temporale.....	113
2.6. Clausole di esigibilità	117
2.7. Competenza giudiziaria.....	118
3. Politiche dello sviluppo	118
3.1. Sistema produttivo	120
3.2. Infrastrutture, trasporti, urbanistica.....	121
3.3. Cultura e turismo	124
4. Tutela del territorio e politiche ambientali	125

4.1. Politiche ambientali: dissesto idrogeologico ed alluvioni. Politiche di prevenzione.....	125
4.2. Politiche energetiche	127
4.3. Rifiuti	128
5. Politiche del lavoro.....	129
6. Politiche socio-sanitarie, di welfare e sicurezza	132
7. Sussidi, misure di contrasto alla povertà e politiche per l'inclusione sociale	136
7.1. Politiche abitative.....	138
7.2. Scuola e servizi per l'infanzia	140
7.3. Politiche giovanili e disagio minorile	142
7.4. Servizi per gli anziani.....	144
7.5. Sanità.....	148
7.6. Politiche per la disabilità.....	149
7.7. Immigrazione e integrazione.....	150
8. Sistema tributario e fiscale.....	150
8.1. Imposte sul patrimonio immobiliare: IMU e TASI	152
8.2. Imposta sui rifiuti: TARI	152
8.3. Trasparenza, semplificazione, rapporto con la cittadinanza	153

Sezione III.
Struttura e contenuti
della contrattazione collettiva aziendale

<i>Descrizione dell'insieme di contratti aziendali e quadro di sintesi</i>	155
1. Sistemi di relazioni industriali, contrattazione collettiva e partecipazione	171
1.1. Struttura, efficacia ed esigibilità della contrattazione collettiva.....	171
1.2. Sistema di relazioni industriali e bilateralità.....	174
2. Organizzazione del lavoro	179
2.1. Inquadramento, mansioni e sviluppo professionale	179
2.2. Mobilità geografica	183
2.3. Orario di lavoro	186
2.3.1. Regimi di orario flessibile	191
2.4. Modalità organizzative del lavoro	194
3. Mercato del lavoro e appalti	197
3.1. Flessibilità in ingresso	197
3.2. Flessibilità in uscita.....	203
3.3. Appalti.....	205
4. Benessere organizzativo, ambiente e qualità del lavoro	207
4.1. Welfare	207
4.2. Salute e sicurezza	208
4.3. Responsabilità sociale d'impresa e codici di condotta.....	214
4.4. Tecnologie	214
5. Politica salariale.....	217

5.1. Erogazioni in cifra fissa	217
5.2. Maggiorazioni e indennità varie.....	219
5.3. Retribuzione variabile	221
5.4. Misure di riduzione del costo del lavoro.....	226

II. PARTE MONOGRAFICA

Sezione I. **Contrattazione collettiva e produttività del lavoro nei settori dell'automotive, del turismo, della distribuzione e del Servizio sanitario nazionale**

<i>Executive summary</i>	231
1. Introduzione.....	232
2. Automotive.....	233
2.1. Retribuzione	237
2.2. Partecipazione e coinvolgimento	242
2.3. Organizzazione del lavoro.....	245
2.4. Inclusione e diversità.....	248
3. Turismo.....	251
3.1. Retribuzione	256
3.2. Partecipazione e coinvolgimento	258
3.3. Organizzazione del lavoro.....	260
3.4. Inclusione e diversità.....	263

4. Distribuzione.....	266
4.1. Retribuzione	271
4.2. Partecipazione e coinvolgimento	273
4.3. Organizzazione del lavoro.....	275
4.4. Inclusione e diversità.....	278
5. Servizio sanitario nazionale.....	281
5.1. Retribuzione	283
5.2. Partecipazione e coinvolgimento	286
5.3. Organizzazione del lavoro.....	287
5.4. Inclusione e diversità.....	289
6. Comparazione.....	291

Sezione II.

La contrattazione collettiva dei lavoratori parasubordinati

<i>Executive summary</i>	297
1. Introduzione.....	297
2. Ambito di applicazione.....	300
3. Profili professionali e formazione.....	302
4. Disciplina e qualificazione del rapporto	303
5. Compensi.....	312
6. Diritti e rapporti sindacali	312

EXECUTIVE SUMMARY

Pubblichiamo il IV Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva all'indomani della firma dell'accordo interconfederale tra Confindustria e Cgil, Cisl, Uil, che segna un ritorno di attualità e vitalità delle relazioni industriali. Si tratta di un passaggio importante e positivo che, anche al di là di una valutazione dei contenuti di dettaglio, si colloca in un momento particolarmente delicato per il nostro Paese. La frammentazione politica maturata nel corso degli ultimi anni riflette oggi la difficoltà di interpretare i timidi segnali di ripresa della nostra economia. Anche la rappresentanza del lavoro e dell'impresa fatica a ricomporre molte di quelle faglie che alcuni attenti osservatori, come Marco Biagi e Massimo D'Antona, avevano preconizzato al volgere degli anni Ottanta, identificando tre profili di criticità del conflitto binario tra capitale e lavoro: la tensione tra nazionale, sovranazionale e infranazionale; il conflitto intergenerazionale; la diversificazione geografica della forza lavoro. A queste fratture aperte dalla globalizzazione e dalla diffusione su ampia scala delle tecnologie e analisi dei dati di nuova generazione (come l'*Internet delle Cose* e i *big data*), si aggiunge oggi un inedito sviluppo dell'area del lavoro autonomo che complica non poco l'azione di rappresentanza delle tradizionali centrali confederali del nostro sistema di relazioni industriali. **Le tensioni che derivano da questi dati di complessità che caratterizzano il nostro mercato del lavoro hanno bisogno di risposte decisive e globali**, che ridefiniscano una visione non solo e non tanto del *come*, ma anche e soprattutto del *cosa* rappresentare e del *dove* posizionare l'azione di rappresentanza (politica e sindacale). Al punto da aver portato autorevoli studiosi del lavoro come Thomas Kochan del MIT ad invocare la necessità di riscrivere compiutamente le coordinate e i contenuti essenziali di un nuovo *contratto sociale* che accompagni il definitivo superamento dell'attuale modello socio-economico e del relativo apparato di regole.

Non è affatto chiaro come le proposte al centro dell'attuale dibattito politico e sindacale italiano possano contribuire a ricomporre la profonda disarticolazione e frammentazione che connotano, oggi, la realtà socio-economica, con un aumento vertiginoso del

grado di complessità dell'esperienza e l'emersione di inedite forme di dualismo. Specie se il centro di maggiore preoccupazione pare essere quello sul salario minimo legale, sul recepimento in legge del Testo Unico sulla rappresentanza e sulla riscrittura, anche per il tramite del sostegno legislativo, delle aree merceologiche rispetto alle quali dovrebbe andarsi a misurare il dato di rappresentatività.

In questa direzione sembrano porsi, in larga parte, i contenuti e gli indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva formalizzati da Confindustria e Cgil, Cisl, Uil nell'accordo interconfederale del 28 febbraio 2018, attualmente al vaglio delle rispettive categorie. **Si tratta di un'intesa dal forte tenore programmatico, la cui rilevanza sta innanzitutto nella tempistica con cui sopraggiunge**, a pochi giorni, cioè, dalle elezioni politiche. È questo il tratto distintivo di una scelta di autonomia: le parti sociali avanzano una proposta a prescindere dall'esito delle elezioni e dalle maggioranze parlamentari, senza piegarsi sulle convenienze politiche del momento. **Significativo è altresì l'obiettivo di realizzare con questo accordo «un ammodernamento del sistema delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva** al fine di contribuire fattivamente alla crescita del Paese, alla riduzione delle disuguaglianze nella distribuzione del reddito, alla crescita dei salari, al necessario miglioramento della competitività attraverso l'incremento della produttività delle imprese, al rafforzamento dell'occupabilità delle lavoratrici e dei lavoratori e alla creazione di posti di lavoro qualificati». **Come pure rilevanti sono i pilastri su cui le parti intendono intervenire in via prioritaria, attraverso la sottoscrizione di specifiche intese: welfare, formazione e competenze, sicurezza sul lavoro, mercato del lavoro e partecipazione.**

L'auspicio ora è che l'accordo di programma tra Confindustria e Cgil, Cisl, Uil possa, nella sua declinazione pratica, valorizzare pienamente anche le logiche trasversali della economia e del lavoro 4.0, potenziando gli assetti negoziali di sostegno al territorio come fatto, per esempio, nelle PMI metalmeccaniche della Provincia di Bergamo, con l'accordo del 18 dicembre 2017 tra Confimi Apindustria Bergamo e le strutture territoriali di Fim-Cisl e Uilm-Uil. Sono infatti i territori i luoghi oggi privilegiati per la regolazione di mercati del lavoro policentrici, almeno per Paesi come l'Italia che ambiscono a posizionarsi ai vertici delle catene globali del valore, cosa possibile a condizione ovviamente

che le piattaforme negoziali di territorio siano in forte coordinamento federativo con tutti gli altri territori, con il livello nazionale e con le filiere che danno forma e contenuti a uno spazio economico oramai interconnesso su scala globale. **L'economia del futuro, del resto, va nella direzione del superamento della autosufficienza dei vecchi mondi** (scuola, università, impresa) e della costruzione di ecosistemi territoriali che aggregano e integrano tra di loro i contesti dell'apprendimento, quelli della innovazione e della ricerca e quelli della produzione. La competizione, oggi, si gioca su scala globale, ma trova nelle comunità, nei territori gli ecosistemi dello sviluppo.

Anche le recenti vicende di Uber e Amazon hanno avuto il merito di calare nella realtà le tante parole spese in questi ultimi mesi sull'impatto delle tecnologie di nuova generazione su lavoro, relazioni industriali e sistemi di welfare. Hanno dimostrato come, pur all'interno di catene (o matrici) del valore globali, le (buone) relazioni industriali siano ancora il metodo più affidabile per trovare caso per caso, e in logica di prossimità, il giusto equilibrio tra interessi contrapposti. **Gli stessi interventi della contrattazione aziendale di ripristino dell'articolo 18 dello Statuto vanno accolti in questa prospettiva come segnali di vitalità** e capacità della contrattazione di individuare il punto qualificante dei rapporti di lavoro non tanto nella regola formale, imposta dalla legge, quanto nella sostenibilità, mutevole nel tempo e da contesto a contesto, di un preciso modello di organizzazione delle attività produttive e lavorative.

Nel solco delle precedenti edizioni del Rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia, anche quest'anno i ricercatori di ADAPT hanno con passione e rigore scientifico analizzato centinaia di contratti collettivi raccolti con la preziosa collaborazione di tante aziende, sindacati e associazioni datoriali che sostengono la nostra Scuola. Ciò con l'obiettivo di raccontare il cambiamento del lavoro attraverso le lenti dei contratti collettivi, nell'intento di restituire alle parti sociali e agli studiosi della materia una visione d'insieme sugli sviluppi contrattuali utile a orientare e informare idee, strategie e proposte per rendere gli attori del nostro sistema di relazioni industriali artefici e protagonisti di un nuovo *contratto sociale* che, sulla scorta delle raccomandazioni provenienti dalla comunità internazionale, rilanci la produttività e

la crescita del Paese nella direzione di uno sviluppo inclusivo e sostenibile.

Sintesi delle principali evidenze

La prima evidenza del IV Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva è la crescita del numero di contratti collettivi nazionali di lavoro. Nel 2017 sono stati sottoscritti ben 43 CCNL da federazioni di settore aderenti a Cgil, Cisl e Uil, a fronte dei 24 firmati nel 2016 e dei 13 del 2015. Questo dato indica in modo inequivocabile che il proliferare dei contratti di categoria non è dovuto soltanto al fenomeno (patologico) della contrattazione c.d. pirata: di fianco ai fenomeni di *dumping* contrattuale promossi da associazioni poco o nulla rappresentative, si registra uno sviluppo fisiologico della contrattazione collettiva nella direzione di una specializzazione settoriale che tuttavia determina una frammentazione anche nei contenuti contrattuali. **Se da un lato si osservano pratiche imitative delle misure pattuite nei contratti “apripista” come il CCNL Metalmeccanici o il CCNL Terziario, distribuzione e servizi, dall’altro emergono contenuti di carattere innovativo:** non più solamente la previsione di contratti aziendali o territoriali, ad esempio, ma anche di bacino e di gruppo; non più soltanto la fissazione degli incrementi dei minimi tabellari, ma anche la disciplina diretta di premi di risultato.

Box 1 – *La contrattazione collettiva di categoria: i rinnovi contrattuali (CCNL) nel 2017*

- cresce il numero di CCNL
- si riscontrano molte misure di flessibilità regolate direttamente dal CCNL
- i rinnovi economici devolvono quote significative di salario alla contrattazione aziendale, sotto forma di premio di risultato o welfare

Ciò che affiora come tratto comune nei diversi settori produttivi è il tendenziale superamento, da un lato, dell’idea granitica del minimo tabellare come variabile dipendente solo dal tasso di inflazione; dall’altro la convinzione che la ricerca della produttività

debba essere affidata unicamente al contratto aziendale. Nel primo caso, assistiamo a una sempre più marcata devoluzione di quote di incrementi retributivi in favore della contrattazione aziendale, chiamata a declinare l'aumento del costo del lavoro derivante dal rinnovo del CCNL in maniera flessibile, sotto forma di premio di risultato, misure di welfare e *flexible benefits*. Nel secondo caso, il CCNL si fa carico di inserire nelle dinamiche dello scambio quote dirette di flessibilità, sia per quanto concerne gli aspetti retributivi, sia in relazione alla flessibilità organizzativa. In altre parole, **è come se le funzioni del CCNL e del contratto aziendale tendessero a sovrapporsi nella direzione di un rapporto non più soltanto di sussidiarietà, ma anche di cedevolezza**, nella misura in cui il contratto nazionale non si limita solo a delegare la disciplina della flessibilità al livello decentrato di contrattazione, ma la regola direttamente, nella prospettiva che il livello aziendale non intervenga.

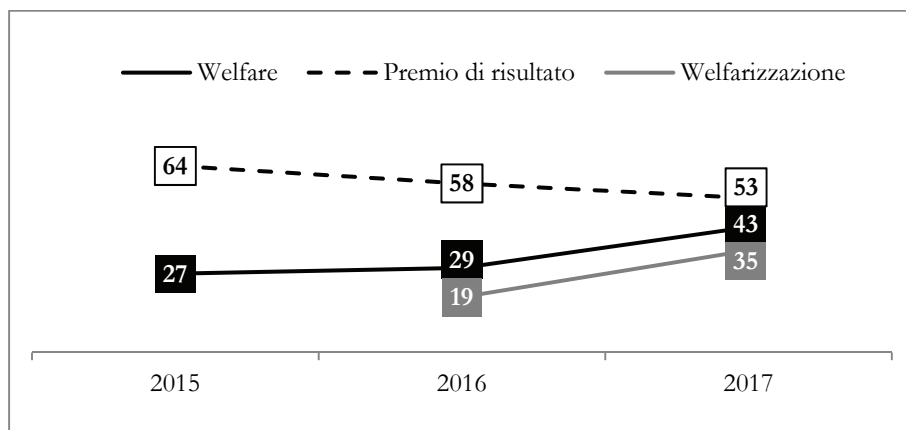
Il IV Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva ha dedicato un ampio approfondimento ai contenuti della contrattazione sociale territoriale. Ciò che emerge, in particolare, è l'enorme potenziale, talvolta ancora inespresso o comunque relegato ad una mera dimensione programmatica, di un modello innovativo della rappresentanza sociale e del lavoro che fa perno su una maggiore confederalità della forma organizzativa e che, nell'interazione con il soggetto pubblico (le amministrazioni locali), si configura come momento di raccordo tra istanze di tutela del lavoro e interessi pubblici di carattere generale. Nella contrattazione sociale territoriale trovano cittadinanza temi legati alle politiche di sviluppo (infrastrutture, trasporti, urbanistica, cultura, turismo), alla tutela del territorio e alle politiche ambientali (dissesto idrogeologico ed alluvioni, politiche energetiche, rifiuti), alle politiche socio-sanitarie, di welfare e sicurezza, alle misure di contrasto alla povertà e per inclusione sociale (politiche abitative, scuola e servizi per l'infanzia, politiche giovanili e disagio minorile, servizi per gli anziani).

Box 2 – *La contrattazione sociale territoriale*

- la contrattazione sociale territoriale interviene su una ampia gamma di diritti sociali e di cittadinanza ascrivibili alla persona
- emerge un ruolo del sindacato che estende la propria azione di rappresentanza dall'interesse collettivo all'interesse generale; si replica, sul piano locale, la pratica concertativa tradizionalmente sperimentata a livello nazionale
- i limiti della contrattazione sociale territoriale si riscontrano nella diffusione, nella efficacia e nella esigibilità dei contenuti contrattuali

Il 2017 è stato, indubbiamente, l'anno del welfare anche e soprattutto nella contrattazione collettiva aziendale. Al tema abbiamo dedicato non solo un libro bianco (ADAPT, AMICI DI MARCO BIAGI, *Libro bianco per un welfare della persona al tempo della Quarta rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio*, 2017), ma un ampio approfondimento confluito nel primo rapporto sul welfare occupazionale e aziendale in Italia redatto da ADAPT e UBI Welfare (*Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazione e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018). Alla crescita quantitativa della frequenza contrattuale della materia, tuttavia, non corrisponde ancora un ampliamento della gamma di prestazioni, beni e servizi ad essa ascrivibili, confermandosi piuttosto un orientamento delle parti, tanto a livello di settore che in azienda, verso misure di tipo tradizionale: conciliazione vita-lavoro, buoni pasto, assistenza sanitaria e previdenza complementare si confermano gli istituti con la maggiore frequenza contrattuale. Nell'ambito della contrattazione collettiva aziendale trova comunque riscontro la tendenza a un mutamento dei termini della corrispettività rilevato anche nell'analisi dei CCNL. Il grafico che segue è talmente esemplificativo in tal senso, da rendere ipotizzabile l'esistenza di un tasso di sostituzione tra premi di risultato e misure di welfare.

Grafico 1 – Premio di risultato e welfare nella contrattazione aziendale (2015-2017) (%)



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Nelle precedenti edizioni del Rapporto ADAPT abbiamo messo in evidenza la vitalità e la ricchezza regolativa della contrattazione collettiva aziendale. È soprattutto nei luoghi di lavoro che le relazioni industriali si stanno affermando come metodo privilegiato per risolvere le molteplici tensioni che tanto stanno mettendo in crisi il nostro sistema di rappresentanza. Allo stesso modo abbiamo evidenziato i limiti della contrattazione aziendale, constatando come ancora restassero sullo sfondo alcune determinanti della nuova grande trasformazione del lavoro: quella tecnologica – *Industry 4.0* e digitalizzazione del lavoro – *in primis*. Eppure, **nei rinnovi dei contratti aziendali del 2017 si registra un importante, seppur ancora contenuto, cambio di passo anche su questa frontiera di innovazione tematica.**

Il tema della digitalizzazione comincia a diffondersi nella contrattazione aziendale, anche sulla scorta degli intenti programmatici formalizzati nell’ambito della contrattazione nazionale: è stato, in particolare, il rinnovo 2016 dei metalmeccanici ad aprire la strada a percorsi partecipativi tesi a creare, attraverso la leva della formazione e dell’organizzazione del lavoro, le condizioni di contesto e le competenze abilitanti per la diffusione di modelli di produzione tecnologicamente avanzati. Aumentano le disposizioni riguardanti l’introduzione di nuove tecnologie e l’esigenza di sviluppare algoritmi e reti neurali per una ela-

borazione dinamica e progressiva delle informazioni, al fine di contribuire a un miglior funzionamento delle macchine e di rispondere in maniera più efficiente alle richieste dei clienti. **Temi correlati a questi cambiamenti sono i seguenti: *cyber security*, cambiamenti nella organizzazione del lavoro, professionalità e *privacy*.**

Box 3 – *La contrattazione aziendale nel 2017*

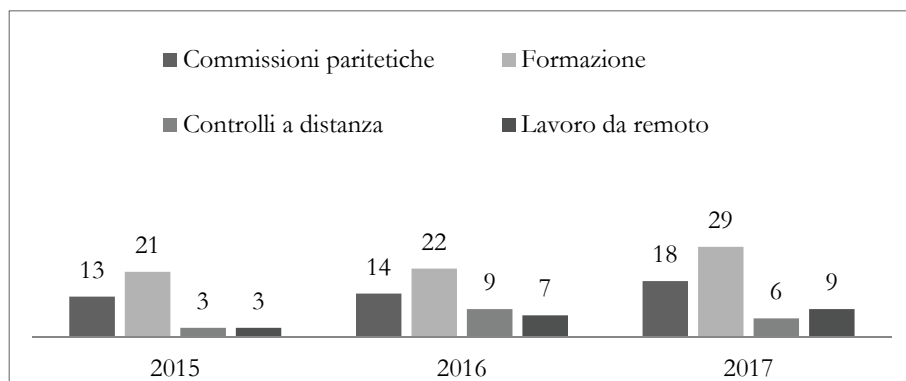
- si conferma il carattere integrativo e migliorativo della contrattazione aziendale
- i contenuti dei contratti sono in evoluzione: oltre al dilagare della materia del welfare, cresce l'attenzione ai temi della digitalizzazione e della Industria 4.0, i quali cominciano ad impattare su organizzazione del lavoro, formazione e dinamiche redistributive
- alle pratiche contrattuali sperimentali continuano ad affiancarsi istituti tradizionali, talvolta espressivi di una resistenza al cambiamento, o comunque di una minore rilevanza dei processi di innovazione all'interno di talune realtà produttive

Dove normati, crescita professionale e formazione sono considerati fattori strategici ai fini di accompagnare il cambiamento verso nuovi modelli di produzione. Le disposizioni in materia riguardano cinque tipi di misure: la pianificazione dei percorsi formativi (solitamente con il coinvolgimento della RSU o delle OO.SS. territoriali); l'istituzione di organismi paritetici; i contenuti (anche inerenti alle tecnologie digitali e all'*Industry 4.0*) e le modalità di svolgimento delle attività formative (accanto alle modalità tradizionali, emergono le possibilità di *e-learning* e la costituzione di Academy aziendali); il loro finanziamento (spesso tramite i fondi interprofessionali per la formazione continua); e la loro certificazione (ad esempio tramite libretti formativi individuali).

Fondamentali, in questa prospettiva, sono quelle disposizioni che introducono sistemi e modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori all'organizzazione del lavoro, in forte crescita rispetto agli anni passati. Tra questi, si distinguono principalmente sistemi volti ad incentivare la presentazione di proposte innovative da parte dei dipendenti, e gruppi di lavoro nei quali i dipendenti sono chiamati a colla-

borare direttamente con i responsabili aziendali allo sviluppo dell'impresa.

Grafico 2 – Istituti connessi ai cambiamenti del lavoro nella contrattazione aziendale (2015-2017) (%)



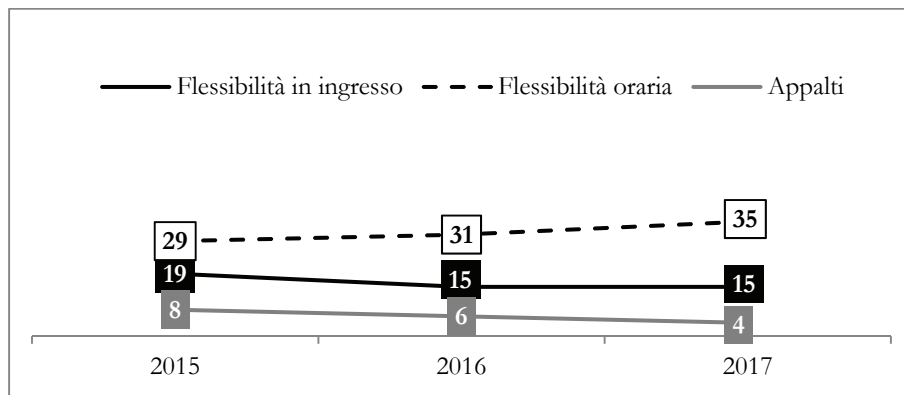
Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

A seguito della presentazione in Parlamento dei primi progetti di legge di regolazione dello *smart working*, **la contrattazione ha iniziato a interessarsi con maggior concretezza del c.d. lavoro agile, con previsioni di carattere prevalentemente sperimentale**, in attesa di chiarimenti legislativi dati come imminenti e che invece hanno subito una significativa dilatazione, rispetto ai tempi inizialmente prospettati, prima di giungere alla pubblicazione in *Gazzetta Ufficiale* della legge 22 maggio 2017, n. 81. Anche a questo tema abbiamo dedicato un ampio approfondimento, confluito in una guida operativa, basata sull'analisi della contrattazione collettiva che ha già regolato il lavoro agile raccolta nell'Osservatorio ADAPT sullo *smart working* (cfr. E. DAGNINO, M. MENEGOTTO, L.M. PELUSI, M. TIRABOSCHI, *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge n. 81/2017. Formule contrattuali – Schemi operativi – Mappatura della contrattazione collettiva*, ADAPT University Press, 2017). Relativamente ai contenuti, la contrattazione aziendale del 2017 ha cercato di precisare e specificare sia il concetto di produttività, in termini di maggiore focalizzazione sugli obiettivi, responsabilizzazione sui risultati, riduzione dell'assenteismo, efficienza organizzativa, cultura della performance, riduzione dei costi aziendali per gli spazi fisici, sia quello di conciliazione

vita e lavoro, in chiave di miglior benessere per il lavoratore, sostenibilità del lavoro, non di rado ricondotto dentro il più ampio contenitore del welfare aziendale. **Nel complesso della lettura del materiale contrattuale sin qui elaborato dalle parti sociali, affiora tuttavia l'intento dei soggetti regolatori di eludere o comunque neutralizzare, attraverso l'introduzione del lavoro agile, i principali nodi giuridici della normativa del telelavoro.** Indice, questo, del fatto che l'attuale quadro regolatorio non solo intercetti una parte molto limitata del cambiamento tecnologico in atto nei processi produttivi e nei modi di lavorare ma neppure contribuisca a comporre quel complesso puzzle del lavoro nella impresa in via di trasformazione che, di riforma in riforma, vede continuamente aggiungersi e poi improvvisamente sottrarsi tasselli normativi (lavoro coordinato, lavoro a progetto, lavoro etero-organizzato, telelavoro, lavoro agile, ecc.) destinati a non convergere ancora dentro un disegno unitario di modernizzazione del diritto del lavoro italiano.

Va d'altro canto rilevato che anche ai tempi dello *smart working* e del *time porosity*, **turni, regimi di orario flessibili e altri istituti dell'orario di lavoro continuano a rappresentare non solo la principale determinante del costo del lavoro per unità di prodotto, ma strumenti imprescindibili per allineare le ritmiche produttive alle mutevoli esigenze dei mercati, così consentendo il recupero di preziosi margini di competitività.** Questo è indicativo della forte eterogeneità non solo delle aziende che operano in diversi settori, ma anche delle funzioni intraziendali. Eterogeneità che tende a riscontrarsi nei contenuti della contrattazione collettiva in termini di delimitazione del campo di applicazione delle misure negoziate.

Grafico 3 – Flessibilità organizzativa nella contrattazione aziendale (2015-2017) (%)



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

La contrattazione di produttività nelle aziende italiane sembra essere polarizzata, in generale, tra poche buone prassi e molte cattive prassi. Le *best practices*, sono quelle in cui i contenuti negoziali si configurano in termini di sostenibilità: salari più alti, ma legati alla performance e alla evoluzione flessibile dei sistemi di classificazione e inquadramento; più flessibilità oraria, ma anche più misure di welfare e conciliazione vita-lavoro; più istituzioni partecipative e minore conflittualità. Le “peggiori pratiche” sono quelle in cui prevalgono relazioni industriali conflittuali, un approccio alla dinamica negoziale meramente redistributivo o funzionale a gestire l'emergenza, con effetti negativi sui contenuti della contrattazione collettiva, in termini di: ricorso agli scioperi per impedire l'attuazione delle flessibilità stabilite a livello di CCNL; salari più bassi ma fissi; minore partecipazione organizzativa. **Tra le dinamiche contrattuali poco favorevoli ad un riallineamento tra salari e produttività va richiamata la persistente diffusione degli accordi c.d. “fotocopia” sottoscritti a livello provinciale**, i quali danno luogo alla detassazione di incrementi economici disposti anche unilateralmente, o comunque al di fuori di una dinamica virtuosa di bilanciamento tra flessibilità organizzativa e corrispondenti aumenti retributivi variabili.

In questo contesto maturano le premesse per forme di dualismo nel mercato del lavoro e per comportamenti opportunistici da parte di aziende che operano di fatto alla stregua di *free riders*, a detrimento di

concorrenti che invece hanno scelto la via della sostenibilità quale principale strategia di business oltreché di relazioni industriali. Emergono inoltre contraddizioni come ad esempio quella di una relazione anticiclica tra salari e produttività, per cui i salari crescono quando diminuisce la produttività e viceversa; oppure la tendenza a bilanciare le rigidità nell'organizzazione del lavoro con il ricorso a tipologie contrattuali flessibili anche laddove non strettamente necessitate dal tipo di produzione.

Box 4 – Contrattazione collettiva e produttività del lavoro

- nei settori analizzati (automotive, distribuzione, turismo e sanità) si registra un compromesso equilibrato tra misure di flessibilità e sostenibilità del lavoro
- sono presenti molte misure funzionali a favorire incrementi di produttività, specie in relazione alla flessibilità organizzativa. Disciplina delle tipologie contrattuali flessibili, tentativi di riforma dei sistemi di classificazione e schemi di flessibilità oraria sono esemplificativi in tal senso. D'altro canto, vi sono molte misure, spesso mediate dalla bilateralità, di welfare e inclusione sociale, oltre a istituzioni partecipative come comitati e organismi di confronto tra rappresentanze aziendali e sindacali
- il compromesso tra produttività e sostenibilità del lavoro riscontrabile nei CCNL è tuttavia messo in pericolo dalla diffusione della contrattazione pirata: fenomeni di c.d. *dumping* contrattuale rischiano nel lungo periodo di deteriorare gli indici di produttività del lavoro più che migliorarli

Gli accordi “anti Jobs Act” firmati alla Ducati, alla Lamborghini e in altre aziende metalmeccaniche hanno suscitato un grande clamore mediatico. È senz'altro vero che si tratta di accordi di indubbia rilevanza, innanzitutto per il contenuto simbolico che veicolano, come lo fu l'intesa Trelleborg, che – all'indomani dell'approvazione del decreto n. 23/2015 – reintrodusse l'articolo 18 a titolo di benefit, al pari del recente e dibattuto accordo ACEA. Le due eccellenze italiane in ambito motoristico, in particolare, si sono poste l'obiettivo di fornire una maggiore tutela ai propri lavoratori riguardo a tre delle materie maggiormente interessate dai processi di deregolazione del mercato del lavoro promossi dal legislatore del *Jobs Act*: il licenziamento per giustificato motivo oggettivo; la tutela delle professionalità acquisite (mansioni); gli strumenti di controllo a distanza del lavoratore. **Eppure, come dichiarato dalle stesse**

OO.SS. firmatarie, questi accordi si limitano a mettere nero su bianco alcune prassi di tipo procedurale già in essere in azienda, in virtù di una cultura di relazioni industriali improntata ai principi della partecipazione e della collaborazione. Le esperienze contrattuali qui richiamate sono comunque esemplificative di un trend opposto a quello dell'aziendalizzazione selvaggia delle relazioni industriali. Nel prendere atto dei processi di deregolazione del mercato del lavoro, il sindacato nei contesti in cui può vantare un potere di rappresentanza significativo pare riposizionare la propria azione rivendicativa sul piano della sostenibilità e della partecipazione. **Ne conseguono accordi che non cancellano il *Jobs Act*, ma ne rendono più sostenibile la applicazione, esplicitando un importante ruolo gestionale di mediazione e coinvolgimento delle rappresentanze sindacali,** che indirettamente rappresenta un solido argine all'uso discrezionale dello strapotere che il legislatore ha consegnato nelle mani delle aziende con la più recente stagione di riforma del mercato del lavoro.

Box 5 – Contrattazione collettiva e *Jobs Act*

- sono poco diffusi accordi aziendali c.d. anti *Jobs Act*, volti a neutralizzare l'applicazione delle maggiori flessibilità derivanti dalla riforma del lavoro, in ordine all'art. 18, alle mansioni e ai controlli a distanza
- dove firmati, simili accordi non cancellano il *Jobs Act*, ma ne rendono più sostenibile l'applicazione, esplicitando un importante ruolo gestionale di mediazione e coinvolgimento delle rappresentanze sindacali
- sono diffusi invece in diversi settori accordi nazionali per la disciplina delle collaborazioni, sottoscritti ai sensi dell'art. 2, comma 2, del d.lgs. n. 81/2015

D'altro canto, il recupero di un rapporto sinergico tra legge e contrattazione collettiva è emerso anche in relazione agli accordi sulle collaborazioni, sottoscritti in molteplici settori produttivi, ai sensi dell'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo n. 81/2015, in forza del quale non si applica la disciplina del rapporto di lavoro subordinato «alle collaborazioni per le quali gli accordi collettivi nazionali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale prevedono discipline specifiche riguardanti il trattamento economi-

co e normativo, in ragione delle particolari esigenze produttive ed organizzative del relativo settore». Per quanto concerne il contenuto degli accordi, questi contengono una disciplina pressappoco esaustiva, volta a coprire le diverse fasi del rapporto: instaurazione, forma del contratto, ipotesi di sospensione, recesso, retribuzione. Sotto il profilo della qualificazione, talvolta le parti sociali hanno cercato di differenziare la tipologia di rapporto rispetto a quella prevista dall'articolo 2, comma 1, del decreto legislativo n. 81/2015, qualificandolo – a volte anche in modo esplicito – come autonomo.

* * * * *

Nota metodologica

L'indagine campionaria sui contenuti dei contratti collettivi, che si pone a medio raggio tra le metodologie della *content analysis* e del *text mining*, ha come primario obiettivo quello di ridurre la grande varietà di informazioni qualitative presenti nei rinnovi contrattuali in un insieme più piccolo e interpretabile di informazioni. I Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva sono infatti costruiti sulla base della banca dati *www.farecontrattazione.it*, che raccoglie oramai oltre 2.000 contratti sottoscritti ai vari livelli tra il 2012 e il 2017. Per il Rapporto 2017, la composizione e le caratteristiche quantitative e qualitative dell'insieme dei contratti collettivi variano a seconda del livello di contrattazione e del relativo disegno di campionamento.

CCNL

Per i CCNL è stata raccolta la quasi totalità dei rinnovi contrattuali sottoscritti nell'anno 2017 dalle federazioni sindacali aderenti a Cgil, Cisl e Uil. Si tratta di ventiquattro CCNL. Il campione in questione può dirsi dunque all'incirca coincidente con l'universo di riferimento. Fuoriescono dalla portata della nostra analisi i CCNL sottoscritti solo da altre organizzazioni sindacali. Un aspetto metodologico da rimarcare è che l'analisi dei contenuti e della frequenza contrattuale delle materie riguarda esclusivamente quanto negoziato e sottoscritto nell'anno di riferimento. Salvo dove diversamente specificato, non sono dunque considerati nell'analisi

le materie e gli istituti regolati, settore per settore, dai precedenti rinnovi contrattuali.

Contrattazione sociale territoriale

Ogni anno il Rapporto dedica un focus su un settore produttivo con una significativa tradizione di contrattazione territoriale. Mentre il primo Rapporto ha analizzato la contrattazione territoriale in edilizia, il secondo la contrattazione territoriale in agricoltura, il terzo la contrattazione territoriale nel turismo, nel 2017 la scelta è ricaduta sull'analisi di un insieme di c.d. accordi sociali territoriali raccolti nell'Osservatorio nazionale sulla contrattazione sociale costituito dalla Cgil e dallo Spi. Gli accordi sono consultabili all'indirizzo: <http://cgil.retedelsociale.it>. Si tratta di un'analisi di tipo qualitativo, rispetto alla quale gli accordi e le casistiche riportate valgono a mero titolo esemplificativo. Per un'analisi quantitativa degli istituti richiamati nel testo, si rimanda alle elaborazioni contenute nei Rapporti annuali elaborati dalla Cgil, dallo Spi e dalla Fondazione di Vittorio, consultabili all'indirizzo http://www.spi.cgil.it/Osservatorio_nazionale_sulla_Contrattazione_sociale.

Contratti aziendali

La selezione dei contratti aziendali avviene esclusivamente sulla base dell'anno di sottoscrizione (il 2017) e avendo riguardo alla natura normativa degli accordi. Sono infatti esclusi i contratti aziendali di natura gestionale, riguardanti ad esempio l'attivazione dei regimi di orario ridotto (cassa integrazione o contratti di solidarietà) o le procedure di mobilità. L'ambito settoriale e territoriale dell'insieme di contratti è del tutto irrilevante ai fini della selezione campionaria, se non in termini escludenti rispetto alla contrattazione integrativa del pubblico impiego. Per il 2017 sono stati raccolti quattrocento contratti collettivi aziendali. La raccolta si è dispiegata da settembre a dicembre 2017 nelle seguenti modalità: contatti e-mail con le strutture territoriali federali e confederali di Cgil, Cisl, Uil, Confindustria e Ascom su tutto il territorio nazionale e richiesta di fornire i contratti aziendali sottoscritti nel corso dell'anno; monitoraggio sistematico dei siti internet e dei social network delle predette organizzazioni; monitoraggio della rassegna stampa locale al fine di identificare i

nomi delle aziende firmatarie dei contratti, così da poterle contattare per chiedere loro i contratti.

Non è possibile calcolare con esattezza la rappresentatività del dato perché l'universo di riferimento è ignoto, ma è ipotizzabile una rappresentatività variabile dell'insieme di contratti in proporzione alla dimensione delle aziende, che si presenta così distribuita: 0-49 dipendenti (8%); 50-249 dipendenti (27%); 250-499 dipendenti (12%); 500-999 dipendenti (10%); oltre 1.000 dipendenti (43%). Ne consegue una struttura della rappresentatività del campione così articolata:

- a) *rappresentatività scarsa* per le aziende fino a 49 dipendenti: il numero di contratti firmati da aziende sotto i 50 dipendenti è basso, ma è anche vero che in genere la contrattazione aziendale è meno diffusa nelle aziende di minore dimensione;
- b) *rappresentatività insufficiente* per le aziende dai 50 ai 500 dipendenti: il numero di contratti firmati da aziende tra i 51 e i 499 dipendenti è medio-basso, ma cresce la probabilità che in questo universo dimensionale le aziende facciano contrattazione collettiva decentrata;
- c) *rappresentatività sufficiente* per le aziende oltre i 500 dipendenti: il numero di contratti firmati da aziende con oltre 500 dipendenti è alto e al contempo si riduce il numero di aziende di tali dimensioni sul territorio nazionale.