

Capitolo II

**SUL COORDINAMENTO DEL DECENTRAMENTO
CONTRATTUALE (METALMECCANICO,
ELETTRICO, DISTRIBUZIONE COOPERATIVA)**

Sommario: 1. Le ragioni di un'indagine sul decentramento contrattuale in Italia. – 2. Il decentramento contrattuale nel settore metalmeccanico. – 2.1. La contrattazione collettiva in TenarisDalmine. – 3. Il decentramento contrattuale nel settore elettrico. – 3.1. La contrattazione collettiva in Enel. – 4. Il decentramento contrattuale nel settore della distribuzione cooperativa. – 4.1. La contrattazione collettiva in Coop Alleanza 3.0. – 5. Considerazioni comparate e conclusive.

1. Le ragioni di un'indagine sul decentramento contrattuale in Italia. Dagli anni Novanta e in maniera più decisa, in seguito alla crisi economica e finanziaria del 2008, il decentramento della contrattazione collettiva è stato promosso in Italia, come peraltro in diversi Paesi europei, allo scopo di aiutare le aziende a competere in mercati sempre più complessi e globalizzati. Come è noto (si veda *La contrattazione collettiva in Italia (2020)*, VII Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2021, parte I, cap. I, pp. 3-37), fu addirittura la Banca centrale europea, in una lettera indirizzata all'allora Presidente del Consiglio, Silvio Berlusconi nell'agosto del 2011, a sollecitare una riforma della contrattazione collettiva nel nostro Paese, nella direzione di permettere agli accordi a livello di impresa di adattare salari e condizioni di lavoro alle specifiche esigenze aziendali, nonché di accrescere la rilevanza di queste intese rispetto agli altri livelli di contrattazione. Coerentemente, il secondo livello negoziale, già riconosciuto istituzionalmente nel protocollo Giugni del 1993, veniva in quegli anni ancor

più incoraggiato attraverso l'introduzione di incentivi fiscali per la contrattazione decentrata di schemi retributivi variabili, nonché con il sostegno alla contrattazione c.d. “di prossimità” (ex articolo 8, legge n. 148 del 2011), abilitata a derogare, pur nel rispetto di alcuni limiti e condizioni, ai contratti collettivi nazionali di settore e alla legislazione. Nello stesso decennio, anche l'ordinamento intersindacale promuoveva un processo di decentramento c.d. organizzato, consentendo alla contrattazione di secondo livello di raggiungere intese modificative anche in senso peggiorativo di alcuni standard settoriali, purché quegli stessi accordi venissero approvati dalle organizzazioni sindacali di categoria. Così, per la regolazione pattizia degli assetti della contrattazione collettiva, in modo inedito veniva affermato il principio della deroga accanto a quelli tradizionalmente in uso della delega e del *ne bis in idem*.

Dopo oltre dieci anni dall'adozione di quei provvedimenti, i tempi appaiono oggi maturi per verificare se e in che misura il modello di decentramento organizzato, delineato dalle parti sociali negli accordi interconfederali e nei contratti nazionali di settore, sia applicato anche a livello aziendale. Una valutazione di questo tipo risulta particolarmente importante in ragione degli effetti che i sistemi di contrattazione collettiva possono avere sulla produttività e sul mercato del lavoro, tanto più alla luce dei cambiamenti strutturali (ambientali, tecnologici e demografici) che stanno investendo i processi di produzione e organizzazione del lavoro su scala planetaria. Per affrontare la questione con maggiore profondità, a seguito di una prima analisi condotta nel Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva dello scorso anno (cap. I, parte I, pp. 3-37), il presente contributo si sofferma sui seguenti settori: metalmeccanico, elettrico e distribuzione cooperativa. Per una migliore valutazione del materiale contrattuale e delle clausole in esso contenute, sono state condotte, da febbraio a ottobre 2021, in parallelo alle analisi di caso settoriali, interviste semi-strutturate a 3 rappresentanti di impresa, 3 rappresentanti dei lavoratori e 5 sindacalisti territoriali e/o nazionali, complessivamente operanti in 3 realtà aziendali (TenarisDalmine, Enel e Coop Alleanza 3.0).

È stato altresì organizzato un discussion group con 11 partecipanti tra gli attori negoziali delle aziende selezionate e rappresentanti sindacali nazionali di settore ⁽¹⁾. Quelle che seguono sono le principali risultanze raccolte.

2. Il decentramento contrattuale nel settore metalmeccanico. La metalmeccanica, dal dopoguerra in avanti, ha segnato profondamente la storia delle relazioni industriali in Italia. Il CCNL per l'industria metalmeccanica è stato il più importante in Italia per numero di lavoratori coperti fino almeno alla metà degli anni Novanta. Di frequente esso ha anticipato le altre contrattazioni nazionali su temi di trattamento economico e normativo. Oggi il peso della contrattazione nel settore è parzialmente ridimensionato, visti gli intervenuti cambiamenti strutturali nell'economia e nell'industria italiane. Attualmente, il settore metalmeccanico è regolato da sette CCNL (se consideriamo anche il contratto specifico di primo livello dell'ex Fiat e ora Stellantis) firmati dalle federazioni di categoria di Cgil, Cisl e Uil, mentre ulteriori trentatré CCNL fanno capo a soggetti sindacali differenti ⁽²⁾. Come osservato da un rappresentante sindacale intervistato, l'applicazione di questi contratti alternativi (in larga parte definibili come "pirata") sta suscitando crescenti preoccupazioni. Il fenomeno insidia soprattutto le aziende dell'installazione di impianti,

⁽¹⁾ Le informazioni contenute in questa sezione sono tratte dai risultati preliminari del progetto di ricerca *Codebar – Comparisons in Decentralised Bargaining: Towards New Relations between Trade Unions and Works Councils?*, svolto da ADAPT in collaborazione con l'Università di Amsterdam (capofila del progetto), l'Istituto per la Ricerca Economica e Sociale francese, l'Università di Duisburg-Essen, l'Università Carlos III di Madrid, la College University di Dublino, la Scuola di Economia SGH di Varsavia e l'Università di Lund. Il progetto è stato co-finanziato dalla Commissione europea. Per maggiori informazioni: <http://farecontrattazione.adapt.it/progetti/>.

⁽²⁾ CNEL, *14° Report periodico dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro vigenti depositati nell'Archivio CNEL*, dicembre 2021, disponibile qui: <http://farecontrattazione.adapt.it/studi-scientifici-e-documentazione-istituzionale/>.

anch'esse rientranti nel perimetro di applicazione del principale CCNL di settore.

Il CCNL sottoscritto da Federmeccanica e Assital con Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil è rinnovato lo scorso anno (si veda *supra*, parte I, cap. I), delinea un modello di decentramento organizzato, che si fonda principalmente sul principio della delega, pur concedendo alla contrattazione aziendale anche possibilità di deroga. Quest'ultima (anche sperimentale o provvisoria) deve però essere giustificata dalla promozione di sviluppo economico e occupazione, oppure dal contenimento degli effetti negativi di una crisi; non può inoltre riguardare materie come i minimi retributivi e deve essere concordata dalla RSU e dall'azienda unitamente alle segreterie territoriali delle parti firmatarie del CCNL.

Nell'industria metalmeccanica, è parere diffuso tra gli studiosi che la contrattazione di secondo livello sia più frequente che in altri settori, anche in virtù del più alto numero di grandi aziende. Secondo un'indagine di Federmeccanica ⁽³⁾ su 1.286 aziende analizzate (con una forza lavoro complessiva di 218.950 addetti), i contratti collettivi aziendali che istituiscono un premio di risultato riguardano il 45% delle aziende analizzate (e l'80% dei lavoratori). È positiva inoltre la relazione tra frequenza di questi contratti e dimensione aziendale: il 100% delle imprese con più di 2.000 dipendenti possiede un premio di risultato contrattato in sede aziendale. La contrattazione di secondo livello fatica di più nelle realtà aziendali di minori dimensioni; inoltre, specialmente in comparti oggi interessati da particolari criticità, come l'automotive, la crescita dei contratti collettivi aziendali sembra essersi arrestata, come osservato da un rappresentante sindacale intervistato. Alla luce del moderato sviluppo della contrattazione decentrata, è il CCNL a giocare un ruolo fondamentale, raggiungendo con le sue previsioni e forme di tutela anche le aziende non ancora coperte

⁽³⁾ FEDERMECCANICA, *Indagine sul lavoro nell'industria metalmeccanica*, 2018, disponibile qui: <http://farecontrattazione.adapt.it/studi-scientifici-e-documentazione-istituzionale/>.

da accordi di secondo livello. In questo contesto, vale la pena evidenziare la progressiva tendenza del CCNL a regolare direttamente forme di flessibilità, come l'orario plurisettimanale, per renderle facilmente esigibili dalle aziende, senza necessità di contrattazione. Inoltre, nell'opinione di un rappresentante sindacale, l'impianto normativo offerto dal CCNL dovrebbe essere reso maggiormente flessibile e differenziato, in risposta ai diversi e crescenti comparti e alle rispettive esigenze.

2.1. La contrattazione collettiva in TenarisDalmine. TenarisDalmine, parte del gruppo multinazionale Tenaris, è il primo produttore italiano di tubi di acciaio senza saldatura per l'industria energetica, automobilistica e meccanica. Ha 2.100 dipendenti (in grandissima maggioranza a tempo indeterminato), 5 stabilimenti produttivi (tra questi il più importante con 1.600 lavoratori è quello di Dalmine in provincia di Bergamo), un'acciaieria e una centrale elettrica di autoproduzione. L'azienda applica il CCNL siglato da Federmeccanica e Assital e ha una lunga tradizione in fatto di relazioni industriali. Il primo contratto "integrativo" applicato all'allora Dalmine S.p.A. è datato 1989, ma accordi collettivi su temi specifici come orari e metodi di lavoro risalgono addirittura agli anni Settanta.

Circa la metà dei lavoratori di TenarisDalmine è sindacalizzata, ma il dato è notevolmente più considerevole fra gli operatori che non fra impiegati e quadri. Presso lo stabilimento di Dalmine, oltre a Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil, sono attivi alcuni sindacati autonomi, che però non sono in grado di intraprendere relazioni negoziali con l'azienda. I rapporti tra le diverse sigle sindacali sono dialettici ma attualmente non prevengono la conduzione di discussioni unitarie. I lavoratori, dal canto loro, sono coinvolti in prima persona soprattutto in occasione della definizione delle piattaforme negoziali e della stipula di nuovi contratti. È infatti richiesto il loro voto sulle nuove ipotesi di accordo (sebbene questa procedura non sia necessaria secondo il CCNL). E solo l'esito

positivo di queste consultazioni permette che i nuovi testi diventino vincolanti in TenarisDalmine. Nonostante questo frequente ricorso alla consultazione dei lavoratori, i sindacalisti intervistati ammettono che per loro è sempre più difficile coinvolgere i colleghi sulle questioni della rappresentanza e della contrattazione. In particolare, molti lavoratori sono ancora contrari a soluzioni per l'incremento variabile – e non su base “fissa” – delle retribuzioni, sebbene sia proprio il CCNL di settore ad attribuire alla contrattazione aziendale la definizione di soli elementi variabili e connessi a risultati di performance.

In TenarisDalmine e soprattutto presso il sito di Dalmine, le singole aree (denominate “fabbriche”) vantano una forte autonomia organizzativa, che si riflette sulle dinamiche della rappresentanza sindacale e sull'articolazione della contrattazione. Le elezioni dei membri della RSU sono infatti condotte separatamente nelle singole aree; mentre la contrattazione collettiva di area (su temi economici ma soprattutto organizzativi) è portata avanti dai soli rappresentanti RSU, senza l'intervento diretto dei sindacalisti territoriali, che comunque mantengono dialoghi frequenti con i loro delegati e firmano il contratto integrativo aziendale, concepito come cornice di riferimento per le negoziazioni di area. Queste ultime possono quindi portare anche ad esiti diversi: riflesso dei diversi rapporti di potere nei singoli reparti, a loro volta influenzati da specifiche condizioni strutturali, economiche e di mercato. Secondo un manager intervistato, ad esempio, gli attuali trattamenti economici di maggior favore praticati presso l'acciaieria non potrebbero spiegarsi se non tenendo a mente il contesto della loro introduzione. Nel 1996 l'allora Dalmine S.p.A. aveva vissuto una fase delicata con la privatizzazione e l'uscita dal gruppo Ilva. Per questa ragione, si decise di introdurre misure e compensazioni con cui incentivare l'aumento della produzione dell'acciaio, determinate per recuperare margini di competitività in quella fase.

Nonostante alcuni malumori tra lavoratori e rappresentanti proprio in virtù di alcune discrepanze tra i trattamenti delle singole

aree, i sindacalisti intervistati sono concordi nel valutare il secondo livello di contrattazione come positivo. Lo considerano una dimensione di opportunità, in cui ottenere condizioni di miglior favore per i lavoratori. Del resto, le previsioni contrattuali in TenarisDalmine sono amplissime e coprono numerose materie (diritti sindacali, procedure di informazione e consultazione, orario di lavoro e soluzioni flessibili, premi di risultato, ecc.). Secondo un manager intervistato, l'esperienza e la competenza contrattuali si sono sviluppati a tal punto che le parti potrebbero fare a meno del primo livello di contrattazione, se non fosse per le previsioni su temi particolarmente sensibili (come le sanzioni disciplinari e i compiti e le attribuzioni del RSL). È in sede di integrativo contrattuale che sono infatti state introdotte le soluzioni di flessibilità organizzativa necessarie per "tenere assieme", da un lato, una forza lavoro professionalizzata in larghissima parte a tempo indeterminato, e dall'altro, un mercato di riferimento fortemente ciclico. Inoltre, secondo un rappresentante Fiom-Cgil intervistato, anche grazie alle lotte e agli scioperi organizzati nel tempo, la contrattazione aziendale si sarebbe evoluta e arricchita. In particolare, si apprezza la valenza anche redistributiva delle negoziazioni: gli attuali sistemi di premio di risultato connessi a risultati economici e di qualità e produttività erogano valori importanti e prevedono un meccanismo di salvaguardia con un'entità minima garantita. Da parte Fim-Cisl, sono invece evidenziate le conquiste su questioni come l'organizzazione del lavoro e la professionalità dei dipendenti, non sempre oggetto di negoziazione nelle aziende. Peraltro, la contrattazione in TenarisDalmine ha anche anticipato il CCNL sulla regolazione di alcuni temi innovativi, come lo *smart-working* e la valorizzazione degli aspetti qualitativi della prestazione dei singoli lavoratori.

Tuttavia, durante l'intervista con un rappresentante RSU, sono emerse alcune difficoltà nell'applicazione di certi istituti della parte obbligatoria dell'integrativo aziendale. Un esempio consisterebbe nelle commissioni bilaterali, poco utilizzate e per l'intervistato, convocate dall'azienda solo nei casi di necessità. Di certo,

l'argomento degli obblighi procedurali e in generale dell'effettività della contrattazione collettiva è controverso. Come confessato da un sindacalista, talvolta è il sindacato stesso a non rispettare un obbligo contrattuale se contemporaneamente ci sono altri terreni di conflittualità con l'azienda.

Riguardo i futuri possibili sviluppi delle relazioni industriali in azienda, tutti gli intervistati concordano nel considerare cruciale la tematica della transizione energetica. Essa dispiegherà un duplice impatto, sia sui mercati di riferimento (e sulla tipologia di produzioni), che sulla sostenibilità dei processi industriali. Nonostante questa lettura comune, nessuno degli intervistati considera che la contrattazione aziendale sarà a breve incardinata sulla gestione di queste sfide. Pare piuttosto che nel prossimo rinnovo dell'integrativo, il focus sarà ancora su temi "classici" e solo indirettamente impattati da queste trasformazioni, come la stabilità occupazionale, la sicurezza sul lavoro e il miglioramento del trattamento economico complessivo.

3. Il decentramento contrattuale nel settore elettrico. In Italia la contrattazione collettiva nel settore elettrico è stata influenzata profondamente dalle regolazioni nazionali ed europee. Dopo un secondo dopoguerra caratterizzato da una contrattazione collettiva multi-employer, nel 1962, la nascita di Enel per via legislativa, come unico produttore e distributore di elettricità nel nostro paese, ridusse significativamente la pluralità di operatori nel settore, avviando una lunga stagione di contrattazione con una "azienda-settore". Il contratto Enel era infatti così importante e rappresentativo da essere preso a modello anche dai CCNL applicati ai pochi restanti produttori privati e aziende municipalizzate. Negli anni Novanta, gli interventi di liberalizzazione del mercato, trainati dalle direttrici comunitarie, allargarono nuovamente lo spazio per la concorrenza, con implicazioni per le relazioni industriali. Dal contratto Enel, principale riferimento per tutta la contrattazione nazionale, si tornò a un CCNL rivolto a tutti i

lavoratori elettrici in Italia, siglato per la prima volta nel 2001 e rinnovato da ultimo nel 2019 (si veda sez. I, parte I, del VI Rapporto ADAPT, cit.).

Sul lato sindacale, l'attuale CCNL del settore elettrico è sottoscritto dalle organizzazioni Flaei-Cisl, Filctem-Cgil e Uiltec-Uil. Tra queste, solo Flaei-Cisl, per la sua forte vocazione settoriale, non ha subito nel tempo processi di fusione e incorporazione con altre associazioni di categoria e già appariva tra i firmatari dei primissimi contratti nazionali degli anni Cinquanta. Sul lato datoriale, sono molti i soggetti firmatari degli odierni rinnovi nazionali: Elettricità Futura-Confindustria, Utilitalia-Confservizi ed Energia Libera come associazioni di rappresentanza; Enel, GSE, SOGIN e Terna come "aziende-chiave". Tale pluralità dei soggetti negoziali, esito delle complesse trasformazioni organizzative intercorse negli anni, non pare però riflettere un'eccessiva eterogeneità delle realtà del settore, essendosi prodotta una progressiva convergenza della gran parte degli operatori verso l'archetipo dell'impresa multi-localizzata e multi-utility. Questa tendenza avrebbe del resto favorito la rappresentatività di Elettricità Futura, che attualmente riunisce il 70% dei produttori di energia elettrica in Italia, inclusa Enel.

In questo scenario, il CCNL del settore elettrico offre una copertura altissima, essendo applicato a circa 59.000 lavoratori occupati presso 601 imprese ⁽⁴⁾. Ad eccezione del CCNL siglato da Cisl Federenergia e Ugl Chimici con le stesse controparti datoriali di Cgil, Cisl e Uil, il principale CCNL di settore non pare infatti minacciato, nella sua rappresentatività, dalla presenza di contratti nazionali firmati da organizzazioni sindacali alternative. Piuttosto, la sua copertura e rilevanza nel panorama italiano di relazioni industriali risultano sfidate da due diverse tendenze. Da un lato, la trasformazione tecnologica sta erodendo la stessa base di

⁽⁴⁾ CNEL, INPS, *Collegamento tra archivio del CNEL e flusso informativo INPS-Uniemens*, disponibile qui: <http://farecontrattazione.adapt.it/studi-scientifici-e-documentazione-istituzionale/>.

rappresentati, abbassando il numero dei lavoratori elettrici in Italia. Dall'altro, un numero crescente di piccole e micro-aziende operanti su business specifici come l'efficienza energetica e l'assistenza ai clienti nella distribuzione dell'energia, è sempre più attratta da contratti nazionali afferenti a settori diversi ma sottoscritti dalla stessa triplice, come quelli della metalmeccanica e dei servizi. Ed è proprio alla luce di questa dinamica, che nel 2021 è stata approvata dalle parti sociali nazionali un'appendice al CCNL di settore, che ha introdotto una disciplina speciale e maggiormente appetibile, relativamente a taluni aspetti economici e normativi, per i soggetti sopra citati (si veda *supra*, parte I, cap. I).

Con riferimento alla contrattazione aziendale, secondo un rappresentante della Flai-Cisl, questa avrebbe una copertura di circa il 95% delle aziende del settore, in particolare grazie alla preponderanza di operatori medio-grandi e all'alto grado di densità sindacale (intorno al 40/50%, benché in decrescita dagli ultimi decenni). Tuttavia, proprio per l'alta concentrazione di realtà di grandi dimensioni e multi-localizzate, la contrattazione aziendale avrebbe acquisito tratti assimilabili (dal punto di vista dell'ampiezza dei contenuti trattati e della caratura dei soggetti firmatari) alla contrattazione nazionale di settore: nelle grandi multi-utility, si tende infatti a contrattare a livello di gruppo con le segreterie nazionali dei sindacati di categoria, per uniformare le condizioni di lavoro presso tutti i siti e dipartimenti diffusi nell'intero territorio italiano, evitando negoziazioni nei singoli contesti lavorativi. È in questa prospettiva che, secondo un sindacalista della Uiltec-Uil, nel settore elettrico non si porrebbe tanto una questione di decentramento contrattuale, quanto piuttosto di un "eccesso di centralizzazione". Da questa situazione, il ruolo negoziale della RSU ne esce inevitabilmente sminuito. E del resto, anche lo stesso CCNL di settore non attribuisce la titolarità contrattuale al secondo livello esclusivamente alla rappresentanza dei lavoratori in azienda (come fa, ad esempio, il CCNL dell'industria metalmeccanica richiamando i contenuti degli accordi interconfederali di riferimento), bensì alla RSU insieme al sindacato di categoria.

Relativamente, invece, alla dimensione oggettiva del coordinamento, il modello di decentramento contrattuale definito dal CCNL è regolato dai criteri della delega, del *ne bis in idem* e della deroga controllata dal centro. L'impressione degli attori aziendali e sindacali intervistati è che la contrattazione di secondo livello sappia vantare (non solo per la cornice istituzionale ma anche per le dinamiche prima accennate) un ampio spazio di manovra, anche al di là delle deleghe espresse dal CCNL: il che è particolarmente apprezzato, soprattutto alla luce della necessità di affrontare le sfide della transizione ecologica e digitale che stanno impattando il settore.

3.1. La contrattazione collettiva in Enel. Come è già possibile intuire, Enel ha una storia industriale e di contrattazione collettiva fortemente connessa a quella del settore elettrico in generale. Oggi, è un grande gruppo multinazionale partecipato dallo Stato italiano e organizzato su più linee di business e relative Società (Enel Produzione, Enel Energia, Enel Green Power, Enel X, Enel Italia, E-distribuzione, etc.). In Italia, Enel impiega circa 29.000 lavoratori ai quali si applica, salvo limitate eccezioni, il CCNL del settore elettrico. L'andamento dell'occupazione aziendale, dalla costituzione dell'Ente pubblico economico nel 1962, ha registrato una crescita fino agli anni Ottanta per poi iniziare a decrescere negli anni Novanta, fino a stabilizzarsi negli anni più recenti. Anche la composizione della forza lavoro è progressivamente cambiata, con una riduzione del numero di operai e l'accresciuta rilevanza dei ruoli di impiegati tecnici, specialistici e di supervisione e coordinamento.

Le condizioni di lavoro in Enel sono state tradizionalmente ritenute migliori rispetto a quelle esistenti in molte altre aziende di diversi settori: retribuzioni più alte della media nazionale, alti tassi di sindacalizzazione e un clima di relazioni industriali cooperativo e poco incline al conflitto. Si tratta di caratteristiche che in parte riflettono la natura *capital-intensive* del settore elettrico, ma

dipendono altresì dalla generale consapevolezza dei lavoratori di Enel circa l'importanza della loro attività per l'economia nazionale. Un forte senso di responsabilità e attaccamento al lavoro che ha del resto ispirato anche l'azione della rappresentanza sindacale, che dopo gli anni della nazionalizzazione, si sarebbe sempre più orientata verso lo sviluppo e la gestione dei percorsi di carriera e della mobilità professionale. Anche grazie a questo approccio, il sindacato ha saputo mantenere nel tempo alti tassi di rappresentatività, che fino alla prima decade degli anni 2000 non sono mai scesi sotto al 70%. Oggi, invece, la densità sindacale è stimata intorno al 50% e anche da parte del sindacato, è percepita una ridotta capacità di incidere nei processi decisionali riguardanti le principali trasformazioni tecnologiche e organizzative in atto. Secondo un sindacalista intervistato, questo indebolimento della rappresentanza potrebbe in parte attribuirsi a una progressiva tendenza alla disintermediazione delle relazioni di lavoro, resa manifesta da due passaggi importanti: il primo sarebbe consistito nell'abbandono, in occasione del contratto integrativo del 2012, della procedura della cosiddetta "assistenza", in forza della quale la RSU era legittimata ad assistere i lavoratori nei casi di trasferimento e altri momenti critici della loro vita lavorativa; il secondo passaggio avrebbe invece riguardato la decisione aziendale di attribuire a ogni lavoratore un contatto HR di riferimento, per un'assistenza fuori dall'azione di rappresentanza sindacale. Nella percezione del sindacato, questo approccio della direzione aziendale, favorevole a rapporti più diretti con i lavoratori, sarebbe maturato in costanza di un cambiamento generale dell'azienda, verso assetti più internazionali ma anche più *business-oriented*. Anche per queste ragioni, un rappresentante della Uiltec-Uil ha insistito, nell'intervista condotta, sull'opportunità che oggi il sindacato ricostruisca dall'interno (senza più contare sull'appoggio aziendale, come poteva accadere in passato) la propria forza e legittimazione, così da prendere l'iniziativa e tentare di giocare un ruolo nelle scelte strategiche dell'azienda. Del resto, sono proprio le complesse sfide digitali e ambientali in corso e i relativi impatti

per i lavoratori, ad accrescere il bisogno di rappresentanza collettiva.

Attualmente, la Flaei-Cisl è la federazione sindacale più rappresentativa presso Enel, seguita da Filctem-Cgil e Uiltec-Uil. I rapporti tra le diverse organizzazioni sono descritti come collaborativi. Caratteristica confermata anche dalla firma congiunta degli accordi aziendali, oltre che dalla compattezza rispetto alle azioni conflittuali intraprese. Hanno minore consistenza organizzativa e non collaborano con le altre federazioni, i sindacati Cisl Federenergia e Ugl Chimici. Come accade comunemente nel settore elettrico, le strutture sindacali hanno un'importanza soverchiante rispetto alle RSU nella contrattazione collettiva e nei rapporti con l'azienda. Sono innanzitutto le segreterie nazionali a negoziare e firmare gli accordi applicati nelle imprese del gruppo Enel. Le strutture sindacali regionali e territoriali intervengono, poi, nel caso della stipula di accordi riferiti ad una specifica area territoriale o unità produttiva o in caso di riorganizzazioni. Le RSU, invece, hanno un ruolo limitato a poche questioni esplicitamente delegate dal CCNL o dalla legge, in merito alle quali si rapportano con l'azienda comunque unitamente ai sindacalisti territoriali. Secondo un operatore della Flaei-Cisl, lo scarso peso della rappresentanza dei lavoratori nelle relazioni industriali in azienda sarebbe in parte da imputarsi agli stessi membri RSU, i quali rinuncerebbero talvolta a rivendicare la puntuale attuazione dei diritti e delle prerogative di cui pure sono titolari. Questo succede, ad esempio, con riferimento al monitoraggio degli indicatori di performance economica connessi al premio di risultato, che dovrebbe essere portato avanti di concerto tra azienda e RSU, ma che nei fatti è cessato proprio perché la RSU ha perso il proprio attivismo sulla questione. D'altro canto, però, anche il management tenderebbe a privilegiare il confronto con le strutture sindacali di categoria (in specie con quelle nazionali), per stabilire condizioni e trattamenti omogenei su tutto il territorio nazionale ed evitare disparità. Un approccio che, stando alla percezione del sindacato, potrebbe compromettere il rapporto tra rappresentanze

sindacali locali e lavoratori: soprattutto, per il fatto che le esigenze di questi ultimi non sempre troverebbero risposta nella contrattazione condotta a livello centrale.

Al di là degli aspetti citati, le persone intervistate sono concordi nel definire positive le relazioni industriali in Enel. La contrattazione di secondo livello abbraccia numerose tematiche, fra cui: le procedure di consultazione in caso di riorganizzazioni e su scelte di business; gli schemi di retribuzione premiale; le soluzioni di welfare, la flessibilità oraria e la conciliazione vita-lavoro; le previsioni migliorative rispetto al CCNL su previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa; la formazione professionale dei lavoratori; la progettazione di percorsi di apprendistato duale; la gestione delle crisi e del turnover, tramite prepensionamenti e percorsi di mobilità geografica e funzionale intra-gruppo. Rispetto a questo ampio novero di istituti, sui quali la contrattazione è viva, fa eccezione il tema della classificazione dei lavoratori. Qui gli accordi sindacali degli ultimi anni avrebbero riguardato prevalentemente figure operative e tecniche della rete e generazione (come quella dell'operaio tecnico). Ma la percezione di un sindacalista intervistato è che, nonostante l'opportunità offerta dal CCNL ad avviare aggiustamenti e sperimentazioni in sede decentrata, l'azienda tenderebbe a posticipare certe discussioni sull'inquadramento professionale (con riguardo a nuovi profili e all'adattamento del rapporto mansioni-inquadramento, su cui si attende l'intervento del CCNL): e ciò, non farebbe che aumentare i margini di gestione e intervento unilaterali. Un altro aspetto critico consisterebbe nello scarso funzionamento delle commissioni bilaterali, ancora lontane, secondo i sindacalisti intervistati, dal rappresentare una sede reale di partecipazione e progettazione congiunta su alcuni temi, nonostante quanto prospettato dai contratti aziendali. E infatti anche i manager intervistati, pur non condividendo una posizione così critica, auspicano un'evoluzione di questi organismi affinché possano meglio contribuire ad affrontare le attuali sfide di innovazione e sostenibilità. Infine, le necessità aziendali avrebbero priorità su alcune regole di

coordinamento del CCNL, in specie quelle sulle tempistiche dettate per la contrattazione aziendale: così, ad esempio, accordi sul premio di risultato sono stati in passato sottoscritti in Enel anche negli stessi periodi di rinnovo della contrattazione nazionale. Inoltre, proprio per questi tratti di autonomia e innovatività, gli accordi Enel hanno saputo anticipare la contrattazione nazionale su una serie di previsioni, come quelle sui percorsi di apprendistato duale, sul lavoro agile e sul contrasto alle molestie sul luogo di lavoro. Nei prossimi anni, ci si aspetta che la stessa contrattazione in Enel sia fortemente e problematicamente impattata dai temi della transizione energetica e digitale.

4. Il decentramento contrattuale nel settore della distribuzione. Il quadro della contrattazione nel settore del commercio e della distribuzione è complesso e composito. Sono presenti più di 75 contratti collettivi ⁽⁵⁾, ma soltanto otto sono siglati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil. Fra questi, si segnalano quattro CCNL applicati a un maggior numero di lavoratori: il primo sottoscritto con Confcommercio, il secondo con Federdistribuzione (firmato nel 2018 dopo sette anni dalla separazione dell'associazione datoriale da Confcommercio), il terzo con Legacoop, Confcooperative e AGCI (le quali rappresentano le cooperative attive nel commercio e nella distribuzione) e il quarto con Confesercenti. Oltre a una frammentazione della rappresentanza datoriale, si sono riscontrati nel tempo segnali di problematicità anche nel rapporto tra le federazioni Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil. Il riferimento è soprattutto alle tornate contrattuali degli anni 2000, caratterizzate dalla difficoltà sindacale di mantenere posizioni unitarie su temi organizzativi e dell'orario di lavoro.

⁽⁵⁾ CNEL, *14° Report periodico dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro vigenti depositati nell'Archivio CNEL*, dicembre 2021, disponibile qui: <http://farecontrattazione.adapt.it/studi-scientifici-e-documentazione-istituzionale/>.

La complessità del sistema di contrattazione settoriale non dipende soltanto dal dato del pluralismo sindacale. Il commercio e la distruzione sono infatti particolarmente colpiti anche dal fenomeno della contrattazione pirata. Le ragioni della sua pervasività, secondo l'attuale segretario generale Fisascat-Cisl, Davide Guarini, andrebbero ricercate nelle caratteristiche economico-strutturali del settore, nel quale l'altissima incidenza del costo del lavoro spingerebbe alcune realtà periferiche nelle complesse catene di fornitura, a cercare soluzioni di dumping sociale e salariale per riguadagnare competitività. Tra queste, oltre alla contrattazione pirata, possono citarsi i fenomeni del lavoro irregolare e delle cooperative spurie. Non sorprende, quindi, che nel corso di un'intervista, un rappresentante Fisascat-Cisl abbia sottolineato la necessità di vincolare le imprese del commercio, che lavorano in franchising, all'applicazione di un contratto nazionale firmato dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative. Nonostante l'alto numero di contratti alternativi a quelli sottoscritti dalla triplice, è comunque opportuno citare che secondo i dati più recenti forniti dall'archivio congiunto Cnel-Inps, la grandissima maggioranza dei lavoratori del commercio è coperta dai CCNL di Cgil, Cisl e Uil ⁽⁶⁾.

Se quindi la copertura della contrattazione nazionale maggiormente rappresentativa resta elevata, lo stesso non può dirsi del tasso di sindacalizzazione, che si attesta intorno al 17% del totale dei lavoratori. La persistenza nel tempo di un dato così modesto è spiegata in letteratura a partire dal carattere composito della forza lavoro rappresentata (lavoratori atipici, giovani, migranti, ecc.). I bassi tassi di sindacalizzazione si accompagnano anche a una scarsa diffusione della contrattazione decentrata, di fatto realizzata solo presso i grandi player della distribuzione organizzata (come Carrefour, Esselunga e Coop Alleanza 3.0). In particolare,

⁽⁶⁾ CNEL, INPS, *Collegamento tra archivio del Cnel e flusso informativo Inps-Uniemens*, disponibile qui: <http://farecontrattazione.adapt.it/studi-scientifici-e-documentazione-istituzionale/>.

l'amplessima prevalenza di imprese sotto i 50 dipendenti nel settore del commercio, contribuisce a spiegare la persistente centralità della contrattazione nazionale. Fra l'altro, secondo un sindacalista intervistato, negli ultimi 15 anni, il numero di contratti decentrati sarebbe visibilmente diminuito, in particolare a causa dell'impatto della crisi economica del 2008 (che per il commercio e la distribuzione ha significato una fortissima riduzione dei margini di profitto) e dell'inasprimento dello scenario competitivo per via della crescita dei discount e dell'e-commerce nonché dell'attenzione verso prodotti a basso impatto ambientale.

All'interno di questo contesto, però, i CCNL più rappresentativi nel settore prevedono ancora un sistema contrattuale a doppio livello. Tuttavia, diversamente da quanto accade in altri contesti, alla contrattazione nazionale non è solo demandato di stabilire i minimi retributivi, ma pure, se si leggono gli accordi interconfederali sottoscritti da Confcommercio e Confesercenti, di prevedere soluzioni di flessibilità e produttività immediatamente applicabili presso i luoghi di lavoro. Nel commercio, inoltre, il decentramento è realizzato solo per mezzo di contratti aziendali (è il caso della distribuzione cooperativa) o per mezzo di contratti aziendali e territoriali, purché applicati alternativamente nei singoli contesti lavorativi (come avviene negli altri sistemi di contrattazione settoriale). In generale, i CCNL più rappresentativi regolano il coordinamento fra i due livelli grazie ai principi della delega e del *ne bis in idem*. Inoltre, ai contratti decentrati è permesso di derogare ad alcuni standard del primo livello (ad eccezione dei minimi retributivi e dei diritti individuali attribuiti dal legislatore), nel rispetto di alcune condizioni di contesto e procedurali: la necessità di fronteggiare situazioni di crisi o promuovere lo sviluppo economico e occupazionale; e il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali di categoria, nonché, per il CCNL di Confcommercio, anche l'assistenza dell'associazione datoriale. Quest'ultimo aspetto non sorprende, se si pensa che nel settore i contratti aziendali non possono essere firmati sul lato sindacale solo dalle RSU o RSA (nonostante la loro autonomia contrattuale al secondo

livello sia resa possibile dai principali accordi interconfederali applicati nel settore). Bisogna invece che le strutture sindacali del territorio siano presenti e che, nel caso dell'applicazione del CCNL Concommercio o del CCNL Confesercenti, pure intervengano le associazioni datoriali di rappresentanza.

4.1. La contrattazione collettiva in Coop Alleanza 3.0. Coop Alleanza 3.0 nasce nel 2016, per ragioni di razionalizzazione, dalla fusione di tre grandi cooperative di consumo (Coop Adriatica, Coop Estense, Coop Nord Est). Oggi è la più grande cooperativa di consumo in Italia e in Europa, con circa 18.000 lavoratori che lavorano su 300 punti vendita, e ulteriori 2.000 e più dipendenti occupati in attività differenti (turismo, energia, ecc.). Viste le sue dimensioni, Coop Alleanza 3.0 esercita un certo peso in sede di rinnovo del CCNL della distribuzione cooperativa: non solo perché aderisce all'associazione datoriale ANCC-Legacoop, ma anche perché contribuisce a definire le strategie negoziali di ogni tornata elettorale, partecipando al gruppo di lavoro permanente composto dai responsabili HR e delle relazioni industriali delle società aderenti a ANCC-Legacoop.

La disciplina dei rapporti di lavoro in Coop Alleanza 3.0 non è stata ancora armonizzata dalla fusione del 2016, nonostante siano in corso trattative a riguardo. Non esiste quindi, al momento, un contratto integrativo per tutta la nuova compagine aziendale. Solo alcune specifiche pattuizioni (ad esempio, i protocolli per il contrasto al contagio da Covid-19, l'intesa sulle chiusure di punti vendita e le azioni di recupero dell'efficienza e l'accordo sul lavoro agile di dicembre 2020) riguardano tutti i dipendenti della società, mentre per le altre questioni sono ancora in vigore ben sette contratti collettivi, sottoscritti tra il 2013 e il 2014 dalle preesistenti Coop Adriatica, Coop Estense e Coop Nord Est. Nonostante questo scenario all'apparenza frammentato, bisogna sottolineare che i contenuti dei differenti contratti vigenti si assomigliano. A titolo esemplificativo, sono riscontrabili trasversalmente ai sette

contratti, previsioni generose in tema di permessi e diritti sindacali, schemi premiali associati ad obiettivi di performance, soluzioni per la flessibilità oraria, sperimentazioni sul lavoro a tempo parziale e maggiorazioni per lavoro festivo o domenicale più alte rispetto a quelle del CCNL. Menzione a parte merita la norma introdotta presso Coop Adriatica, riguardante un bonus proporzionale alle vendite del giorno per chi lavora di domenica.

Con riguardo alla coerenza fra contenuti contrattuali del secondo livello e regole di coordinamento disposte nel CCNL, vanno evidenziati, da un lato, la negoziazione in sede aziendale di aumenti salariali in forma fissa (che dovrebbero essere riservati alla sola contrattazione nazionale) e dall'altro, il mancato recepimento dell'opportunità di adattare nei singoli contesti di lavoro il sistema di classificazione e inquadramento nazionale risalente agli anni Settanta. In particolare, nonostante diversi mesi di negoziato, azienda e sindacato non sono riusciti a trovare un accordo sull'inquadramento degli ottici: profilo professionale non previsto dal CCNL e che ha fatto la sua comparsa nei punti vendita e supermercati solo a seguito della liberalizzazione nella vendita di alcuni prodotti, operata dalla Legge 40/2007. A compromettere il raggiungimento dell'intesa sulla figura degli ottici, sarebbe stata, secondo un manager intervistato, soprattutto la difficoltà del sindacato di trovare una posizione comune al proprio interno. Il risultato di questo insuccesso negoziale è che oggi l'inquadramento degli ottici è gestito unilateralmente dal datore di lavoro.

All'interno di Coop Alleanza 3.0, operano principalmente le strutture sindacali di Filcams-Cgil, Uiltucs-Uil e Fisascat-Cisl (in ordine di rappresentatività in azienda), che insieme organizzano circa il 50% dell'intera forza lavoro. Marginale e limitata ai punti vendita del Sud Italia è invece la presenza dell'organizzazione Ugl Terziario. Con riferimento alle forme di rappresentanza nei luoghi di lavoro, le RSA prevalgono rispetto alla RSU, ma può succedere che presso uno stesso punto vendita coesistano sia una RSU che RSA, nonostante l'accordo interconfederale di riferimento per la

distribuzione cooperativa stabilisca l'alternatività dei due canali. Questa circostanza si produrrebbe nei casi in cui sigle sindacali prive di iscritti al momento dell'elezione della RSU, rivendichino successivamente la nomina di RSA. In generale, stando a quanto emerso nelle interviste, la prevalenza delle RSA in Coop Alleanza 3.0 dipenderebbe dalle scelte strategiche di alcuni sindacati e in particolare di Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil, inclini a nominare RSA nei piccoli punti vendita in cui, dati la maggioranza di lavoratori iscritti alla Filcams-Cgil (che da sola riunisce il 70% dei lavoratori sindacalizzati nella cooperativa) e i limiti al numero massimo di componenti della RSU, l'elezione della rappresentanza sindacale unitaria penalizzerebbe i loro candidati.

Procedure di informazione e consultazione, come anche di contrattazione vera e propria, si svolgono in Coop Alleanza 3.0 sia nelle sedi centrali/nazionali, che regionali o locali (a seconda della presenza più o meno diffusa dei punti vendita in una determinata area) e nei singoli punti vendita, pur con intensità diverse e con riferimento alle tematiche di specifico interesse e competenza. Complessivamente, il ruolo negoziale delle RSU/RSA è piuttosto limitato, riguardando essenzialmente la definizione degli obiettivi connessi ai premi di risultato e l'introduzione di alcune misure di flessibilità oraria nei singoli punti vendita. E anche in questi casi, come previsto dal CCNL, gli accordi vengono firmati congiuntamente dai rappresentanti sui luoghi di lavoro e dai sindacati di categoria territoriali. In questo contesto, il processo di fusione del 2016 ha contribuito a "centralizzare" ulteriormente le relazioni industriali in Coop Alleanza 3.0, con il management che ha premuto perché il confronto con le controparti evolvesse nel senso di un unico tavolo negoziale. L'intenzione è stata (e tutt'oggi continua ad essere) quella di evitare una Babele normativa, con tante soluzioni differenziate quanti sono i territori coperti e i punti vendita presenti. Questa dinamica centralizzatrice avrebbe però sollevato alcune perplessità da parte dei rappresentanti sindacali, che anche nel corso delle interviste, si sono interrogati problematicamente su quali spazi siano oggi offerti alla contrattazione più

prossima ai contesti lavoratori. In proposito, secondo un manager intervistato, gli accordi regionali o locali potrebbero recepire e specificare norme negoziate in sede centrale, come già avvenuto, del resto, dopo la sottoscrizione delle intese nazionali sulle chiusure di punti vendita e le ristrutturazioni.

A dispetto di questa diversità di vedute, le parti intervistate hanno concordato nel definire positivi i rapporti reciproci in Coop Alleanza 3.0. Management e rappresentanti sindacali si incontrano frequentemente, anche al di fuori delle scadenze negoziali, e ciò in piena coerenza con la tradizione di buone relazioni industriali risalente al periodo precedente alla fusione del 2016. In particolare, è stato enfatizzato nelle interviste l'approccio pragmatico che le organizzazioni sindacali hanno dimostrato in diverse occasioni, come per la sottoscrizione, a fine luglio 2020, dell'accordo sulle linee guida per le azioni di recupero efficienza, le dismissioni e ristrutturazioni di punti di vendita, i piani di incentivazione all'esodo e l'avvio del confronto sul primo contratto integrativo di Coop Alleanza 3.0. Inoltre, anche in passato, i sindacati ebbero modo di impegnarsi per il sostegno degli investimenti e della continuità occupazionale della cooperativa. A questo proposito, un sindacalista ha fatto riferimento all'acquisto da parte di Coop Estense di numerosi supermercati nel Sud Italia, all'inizio degli anni 2000. Il momento era particolarmente critico per i lavoratori del Mezzogiorno, poiché i negozi in cui prestavano servizio, erano stati di fatto abbandonati dalla precedente proprietà. In quell'occasione, Coop Estense aveva deciso di agire in maniera anticiclica, investendo in quei punti vendita e rilanciando l'occupazione. E proprio per sostenere quegli investimenti, il sindacato aveva accettato di sottoscrivere un accordo aziendale concernente la sospensione temporanea dell'applicazione, nei confronti dei nuovi lavoratori del Sud, di buona parte del contratto integrativo dell'allora Coop Estense. L'esempio riportato sarebbe paradigmatico di una modalità tradizionalmente pragmatica e condivisa di affrontare le sfide economiche e occupazionali nella cooperativa: attitudine che però, secondo il sindacato, sembrerebbe essersi

indebolita nell'ultimo periodo. Alla luce dei crescenti problemi di sostenibilità economica dei punti vendita del Sud, infatti, Coop Alleanza 3.0 avrebbe preso unilateralmente la decisione di vendere i supermercati siciliani e ridurre significativamente la propria presenza nel Mezzogiorno, lasciando al confronto col sindacato la mera gestione delle implicazioni sociali e occupazionali. A detta di un sindacalista, i recenti avvenimenti stanno dimostrando una minore disponibilità della cooperativa a confrontarsi con il sindacato su questioni di cambiamento strategico e un'accresciuta convinzione che soluzioni idonee alle odierne difficoltà strutturali (es. ascesa dell'e-commerce e crisi del modello dei *superstore*), non possano trovarsi per mezzo delle sole relazioni industriali.

È in questo clima di complesse sfide esogene e maggiori tensioni tra le parti, che si sta negoziando il primo contratto integrativo di Coop Alleanza 3.0.

5. Considerazioni comparate e conclusive. Dall'analisi condotta emerge un grado di sviluppo della contrattazione aziendale particolarmente eterogeneo, tra i diversi settori analizzati, dal punto di vista quantitativo. In particolare, è la dimensione d'impresa (variabile chiaramente connessa anche al settore e alla tipologia di attività svolta) ad incidere sulla probabilità o meno di sottoscrivere accordi di secondo livello. Ma proprio la presenza di grandi player multi-localizzati, come Enel o Coop Alleanza 3.0 tra i casi studiati, pare accrescere la tendenza ad accentrare a livello di gruppo la contrattazione aziendale, con poco spazio negoziale lasciato ai singoli contesti lavorativi. Tale circostanza contribuirebbe a ridurre la distanza “spaziale” e “funzionale” tra contrattazione nazionale e aziendale. Da un lato, infatti, a negoziare a livello di gruppo sarebbero le stesse segreterie sindacali firmatarie dei CCNL di categoria e, nel caso di Enel (tra i soggetti che sottoscrivono il principale contratto nazionale per il settore elettrico), si produrrebbe una parziale coincidenza anche sul fronte datoriale. Dall'altro, la contrattazione di gruppo sarebbe orientata

ad uniformare le condizioni di lavoro all'interno dei diversi siti e dipartimenti sparsi su tutto il territorio nazionale, evitando possibili disparità e finendo quindi per perseguire una funzione assimilabile a quella della contrattazione nazionale di settore. Gli effetti di questa situazione, come bene dimostra il caso Enel, si dispiegherebbero anche sui rapporti tra lavoratori e rappresentanze: queste ultime, sempre più lontane dai reali centri decisionali e dalle sedi della contrattazione e quindi limitati nel loro compito di dare risposta ai bisogni dei lavoratori.

Dal punto di vista qualitativo, i binari della delega, del *ne bis in idem* e della deroga controllata, entro cui organizzare il modello di decentramento delineato dalla contrattazione nazionale interconfederale e di settore, non sono sempre stati rigorosamente percorsi dagli attori negoziali di livello aziendale. Deviazioni rispetto ai contenuti da trattare in sede decentrata (soprattutto con riferimento alla regolazione di elementi retributivi fissi, nonostante la chiara delega del CCNL a disciplinare nelle aziende solo schemi retributivi variabili), così come casi di mancato recepimento dei rinvii da parte dei contratti nazionali (soprattutto con riferimento alle possibili sperimentazioni sui sistemi di classificazione e inquadramento del personale), si sono registrati in tutte le realtà analizzate. Ma diversamente da quanto ci si potrebbe attendere, questo disallineamento non sarebbe imputabile al grado di autonomia negoziale formalmente concesso alle rappresentanze dei lavoratori in azienda, essendosi mantenuta nel tempo una sostanziale influenza dei sindacati di settore sulla contrattazione aziendale, anche nella sola realtà (TenarisDalmine) dove la RSU contratta con regolarità e in autonomia con il management presso i singoli reparti. E nemmeno si potrebbero spiegare tutti i deficit di coordinamento sulla base delle sole tecniche di rinvio adottate. Da un lato, infatti, come dimostrano anche le analisi condotte negli ultimi Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva, non può negarsi che gli istituti delegati per demarcazione (come il premio di risultato) tendano ad essere regolati a livello aziendale con maggior frequenza, rispetto alle materie su cui la contrattazione

decentrata è chiamata ad adattare una disciplina generale già fornita dal contratto nazionale (come l'organizzazione e l'orario di lavoro o l'inquadramento dei lavoratori). Dall'altro lato, però, resta il fatto che la contrattazione aziendale in alcuni dei casi considerati è finita per trattare aumenti fissi della retribuzione, nonostante la chiara indicazione in senso contrario di tutti i CCNL. E se a ciò si aggiunge il possibile impatto di fattori esogeni, quali l'incentivo fiscale alla negoziazione di premi di risultato variabili promosso dal governo, appare chiaro come le dinamiche e gli esiti della contrattazione di secondo livello non possano essere spiegati a partire dalla sola analisi delle regole contrattuali in materia di coordinamento.

Dai casi analizzati, è emerso chiaramente come i rapporti di forza tra le parti, in un sistema volontaristico di relazioni industriali come quello italiano, siano decisivi nell'orientare i contenuti, nonché il grado di esigibilità, della contrattazione decentrata. In particolare, alcune debolezze delle rappresentanze dei lavoratori, misurabili non tanto nei tassi di sindacalizzazione (che si mantengono piuttosto elevati in tutte le aziende considerate) quanto nelle difficoltà comunicative e in alcuni problemi di coesione interna, sembrano spiegare tanto la carenza di strategie negoziali di lungo termine su alcuni temi, quanto la difficile applicazione di alcune previsioni procedurali, a partire dall'operatività di alcuni organismi bilaterali deputati all'analisi e al confronto su questioni chiave. Questa fragilità di parte sindacale ha come riflesso l'emersione di una leadership marcatamente manageriale nella gestione delle relazioni industriali, tanto in fase negoziale quanto, talvolta, anche in sede di applicazione delle soluzioni concordate. E l'effetto che sembra già prodursi nei contesti analizzati è l'estraneità della contrattazione collettiva dal governo effettivo delle trasformazioni digitali e ambientali che stanno investendo tutti i settori presi in esame.

Nonostante queste criticità, la ricerca ha comunque evidenziato la capacità della contrattazione collettiva, quantomeno all'interno di

queste grandi e importanti realtà aziendali, di trovare compromessi soddisfacenti e sostenibili tra le esigenze delle imprese e dei lavoratori, muovendosi generalmente nel rispetto del principio del *favor* per i lavoratori, anche nelle circostanze in cui qualche delega del contratto nazionale è stata disattesa. Non a caso, nel tentativo di bilanciare i diversi interessi e posizioni di volta in volta in gioco, la contrattazione nelle aziende analizzate è finita coll'introdurre alcune soluzioni originali (fuori dalle materie specificatamente delegate), delle quali poi si sarebbero appropriati anche i contratti di categoria. Da questo punto di vista, non solo il decentramento contrattuale non è coinciso con la deregolamentazione, ma ha costituito l'esatto contrario, portando a nuove norme prima presso i singoli luoghi di lavoro, e poi, per effetto di una spinta bottom-up, per interi settori economici.

Conseguentemente, è emerso come nel nostro Paese e in modo particolare nelle grandi realtà prese in esame, la questione non verta tanto sul rischio che il decentramento contrattuale possa avvenire a scapito dei trattamenti normativi minimi stabiliti dal CCNL (salvo qualche eccezione, non è stato fatto ricorso alle deroghe), quanto piuttosto sui possibili ritardi della contrattazione decentrata nel costruire e sostenere percorsi di innovazione aziendale. A questo scopo, alcuni degli stessi rappresentanti aziendali e sindacali intervistati hanno auspicato una evoluzione del contratto nazionale nella direzione di una cornice regolativa generale, che attraverso linee guida indirizzi, senza vincolare, l'azione delle parti a livello decentrato. Semmai per promuovere una crescita qualitativa della contrattazione aziendale, si evidenzia da tempo, anche in letteratura, la necessità di rafforzare le competenze e capacità degli attori di secondo livello, puntando quindi sulla dimensione soggettiva (e non più prevalentemente su quella oggettiva, relativa al trasferimento di funzioni regolatorie) del coordinamento contrattuale.

Ma se queste direttrici di sviluppo del coordinamento contrattuale potrebbero interessare le aziende già coperte da contrattazione

decentrata o comunque con condizioni strutturali tali da poter avviare trattative di secondo livello, esiste nel nostro Paese anche un diverso e popolato scenario. Le interviste con alcuni attori della rappresentanza hanno fatto emergere il tema di tutte quelle aziende, soprattutto di piccole e micro dimensioni, che non sono coperte dalla contrattazione decentrata e che sempre più spesso, soprattutto in alcuni settori *labour-intensive* soggetti a frequenti pratiche di esternalizzazione (come la distribuzione), tendono a sfuggire all'applicazione dei contratti collettivi nazionali, firmati dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative. Oltre a ciò, anche la riconfigurazione e specializzazione produttiva di alcuni settori tradizionalmente *capital-intensive* come quello elettrico, stanno sfidando la copertura e la capacità attrattiva dei principali CCNL di categoria. Ed è proprio per rispondere a questa criticità, che è possibile riscontrare, anche tra i settori analizzati, una tendenza a una maggiore flessibilizzazione da parte della stessa contrattazione nazionale. Ciò a dispetto della ripartizione funzionale degli assetti contrattuali, sancita tuttora nella maggioranza dei contratti nazionali, che delegherebbe al livello decentrato i temi della produttività e della flessibilità. Da un lato, assistiamo infatti a una progressiva regolazione da parte dei CCNL di soluzioni di flessibilità oraria e organizzativa direttamente esigibili dalle imprese, senza necessità di contrattazione aziendale (si veda il CCNL dell'industria metalmeccanica); e dall'altro, vi è prova di una crescente differenziazione già in sede nazionale dei trattamenti economici e normativi, sulla base del tipo di impresa e di attività svolta (si veda il CCNL del settore elettrico).