

**INDAGINE SUL DECENTRAMENTO DELLA
CONTRATTAZIONE COLLETTIVA
NELL'INDUSTRIA METALMECCANICA**

Paolo Tomassetti

Scuola Internazionale di Dottorato in
Formazione della Persona e Mercato del Lavoro
XXVI Ciclo – Università di Bergamo, ADAPT-CQIA

INDAGINE SUL DECENTRAMENTO DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NELL'INDUSTRIA METALMECCANICA

INDICE

Introduzione alla ricerca	Pag. 5
Nota metodologica	Pag. 7

CAPITOLO I

Struttura e contenuti della contrattazione collettiva aziendale

Par. 1 – Premesse ai rinnovi	Pag. 9
Par. 1.1 – Contesto industriale e obiettivi negoziali	» 9
Par. 1.2 – Investimenti, piani industriali e occupazione	» 11
Par. 2 – Esigibilità del contratto collettivo	» 13
Par. 3 – Sistema di relazioni industriali	» 15
Par. 3.1 – Organismi paritetici, informazione e consultazione	» 16
Par. 3.2 – Prerogative sindacali	» 17
Par. 4 – Mercato del lavoro	» 19
Par. 4.1 – Politiche occupazionali	» 19
Par. 4.1.1 – Diritto di precedenza	» 20
Par. 4.1.1.1 – Bacini delle professionalità	» 21
Par. 4.1.2 – Clausole di stabilizzazione	» 23
Par. 4.1.3 – Limiti al ricorso ai contratti c.d. “atipici”	» 23
Par. 4.1.4 – Flessibilità organizzativa e occupazione	» 24
Par. 4.2 – Tipologie contrattuali	» 25
Par. 4.2.1 – Contratto a termine e somministrazione	» 25
Par. 4.2.2 – Part-time	» 26
Par. 4.2.3 – Apprendistato e stage	» 27
Par. 4.2.4 – Telelavoro	» 28
Par. 5 – Risorse umane	» 29
Par. 5.1 – Inquadramento e professionalità	» 30
Par. 5.2 – Formazione e sviluppo professionale	» 32
Par. 6 – Organizzazione del lavoro	» 35
Par. 6.1 – Istituti dell’orario di lavoro e flessibilità organizzativa	» 35
6.1.1 – Regimi di orario a turni	» 36
6.1.2 – Regimi di orario flessibili	» 38
6.1.2.1 – Orario plurisettimanale e banca delle ore	» 38
6.1.2.2 – Straordinario c.d. esente	» 41
6.1.2.3 – Flessibilità dell’orario di entrata e uscita	» 42
6.1.3 – Pause e servizio mensa	» 44
6.1.4 – Ferie, festività e fermate collettive	» 45
Par. 6.2 – Assenze, permessi e congedi	» 46
Par. 6.3 – Trasferte e missioni	» 48
Par. 7 – Qualità del lavoro	» 48
Par. 7.1 – Misure di welfare, previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa	» 49
Par. 7.2 – Ambiente, salute e sicurezza	» 51
Par. 7.3 – Impianti audiovisivi e altre apparecchiature	» 53
Par. 7.4 – Pari opportunità	» 54
Par. 7.5 – Esternalizzazioni e appalti	» 55
Par. 8 – Parte normativa economica	» 56
Par. 8.1 – Retribuzione	» 57

Par. 8.1.1 – Minimi retributivi e altri elementi economici	» 57
Par. 8.1.2 – Retribuzione incentivante	» 58
Par. 8.1.2.1 – Obiettivi e indicatori del premio di risultato	» 59
Par. 8.1.2.2 – Ulteriori clausole sul premio di risultato	» 62
Par. 8.2 – Contributi economici dei lavoratori	» 65
Par. 8.2.1 – Forme di solidarietà e interventi diretti sul costo del lavoro	» 65
Par. 8.2.2 – Quota contratto	» 67

CAPITOLO II

Concessioni sindacali e deroghe nella contrattazione collettiva aziendale

Par. 1 – Introduzione e definizione dell’oggetto di indagine	Pag. 68
Par. 2 – Concessioni sindacali e sistema di contrattazione articolata	» 69
Par. 2.1 – Concessioni sindacali a contenuto delegato o residuale	» 71
Par. 2.1.1 – <i>Retrenchement contrattuale</i> e allineamento tra salari e produttività	» 71
Par. 2.1.2 – Misure per l’incremento della produttività	» 74
Par. 3 – Concessioni fuori delega o a contenuto derogatorio, ovvero le deroghe con la “D” maiuscola	» 78
Par. 3.1 – Deroghe sistemiche, deroghe fuori sistema, deroghe anomiche	» 82
Par. 4 – Gli accordi di concessione per gli investimenti e l’occupazione: definizione della fattispecie	» 83
Par. 4.1 – Casistiche	» 85
Par. 4.2 – Determinanti e caratteristiche degli accordi di concessione	» 93
Par. 5 – Le risposte sindacali ad un rinnovato attivismo manageriale	» 95
Par. 5.1 – Pluralismo sindacale e concessioni	» 95
Par. 5.2 – Comportamento strumentale e <i>free riding</i> sindacale negli accordi di concessione separati	» 97

CAPITOLO III

Stato dell’arte e traiettorie del decentramento contrattuale

Par. 1 – 350 contratti aziendali: quale modello di decentramento?	Pag. 100
Par. 1.1 – Autonomia gestionale, controllo del mercato e potere contrattuale	» 101
Par. 1.2 – Determinanti istituzionali	» 102
Par. 2 – Indicatori di disfunzione del sistema di contrattazione articolata	» 104
Par. 2.1 – Esigibilità della contrattazione collettiva	» 105
Par. 2.2 – deroghe e Deroghe	» 107
Par. 2.2.1 – L’art. 8 in tempo di crisi: un gigante con i piedi d’argilla?	» 108
Par. 3 – Scenari evolutivi delle relazioni industriali	» 110
Par. 3.1 – Conservazione dello <i>status quo</i> : decentramento contrattuale a vocazione organizzata	» 110
Par. 3.1.1 – L’Accordo interconfederale del 28 giugno 2011: valutazione d’impatto sulla contrattazione aziendale e sul mercato del lavoro in generale	» 111
Par. 3.2 – Neoliberismo contrattuale	» 115
Par. 3.2.1 – Le linee guida sulla produttività del 16 novembre 2012: contenuti e prime sperimentazioni	» 116
Par. 3.3 – Prospettiva neocorporativista	» 117
Par. 4 – Conclusioni: riforma del sistema e implicazioni politico-sociali	» 119

Allegato 1 – <i>Literature review</i> sull’articolazione degli assetti contrattuali e sul decentramento contrattuale	Pag. 122
---	----------

Allegato 2 – Banca dati del campione di contratti collettivi aziendali sottoscritti nell’industria metalmeccanica lombarda nel periodo 2008-2013	Pag. 167
---	----------

Introduzione alla ricerca

La letteratura italiana sulla contrattazione decentrata vede concentrarsi, da un lato, un numero limitato di ricerche empiriche, principalmente di tipo statistico-descrittivo, che osservano la dimensione quantitativa del fenomeno secondo un approccio prevalentemente sociologico (cfr., tra tutti, L. BELLARDI, L. BORDOGNA (*a cura di*), *Relazioni industriali e contrattazione aziendale. Continuità e riforma nell'esperienza italiana recente*, Franco Angeli, 1997) ed economico (cfr., tra tutti, D. CHECCHI, M. GIANNINI, *Da dove viene la contrattazione aziendale?*, Rivista di Politica Economica, 2, 2001). Sull'altro lato si colloca un universo di studi sugli aspetti istituzionali della contrattazione collettiva di taglio giuslavoristico, la cui vastità e preponderanza rispetto alla letteratura afferente al polo opposto è stata descritta da Gian Primo Cella in termini di "sostanziale colonizzazione" (G.P. CELLA, *Più teoria nelle relazioni industriali*, in AA.VV., *Studi sul lavoro. Scritti in onore di Gino Giugni*, Tomo I, Cacucci, Bari, 1999, 255).

Una caratteristica accomuna i due filoni di ricerca: raramente la lente dello studioso si spinge all'interno dei contratti collettivi per scrutarne i contenuti, né si sofferma sulle dinamiche negoziali che portano alla formalizzazione dell'intesa tra l'azienda e le rappresentanze dei lavoratori (si veda, tra le poche eccezioni, L. SBARRA, U. STENDARDI, A. R. MUNNO, *1° Rapporto sulla Contrattazione di Secondo Livello*, OCSEL, 2012 e, da ultimo, T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività ed il benessere dei dipendenti*, Ipsoa-Indicitalia, 2013). Ad esempio, lo studio curato da G. BAGLIONI, R. MILANI (*a cura di*), *La contrattazione collettiva nelle aziende industriali in Italia*, Franco Angeli, 1990, presenta i risultati delle rilevazioni condotte dal Cesos sulla contrattazione collettiva dei settori industriali a livello aziendale negli anni '80. È un volume prezioso perché oltre a ricostruire l'evoluzione degli assetti contrattuali, riporta molti dati sulla frequenza contrattuale, sulle caratteristiche del campione, e sugli indicatori quantitativi relativi ai diversi istituti negoziati. Eppure, benché la presentazione del lavoro faccia riferimento ai concetti di *vitalità*, *creatività* e *originalità* della contrattazione aziendale, nel testo non c'è ragguglio alcuno sui contenuti delle clausole dei contratti collettivi relative ai diversi istituti richiamati. Questo vale in misura maggiore per le (poche) analisi sperimentali che hanno valutato le determinanti della contrattazione aziendale attraverso il ricorso alla statistica inferenziale (cfr., tra tutte, D. CHECCHI, L. FLABBI, *Procedure e risultati negoziali della contrattazione decentrata in Lombardia - 1986-95*, Ires Papers, Collana Ricerche, 47, 1999; D. CHECCHI, M. GIANNINI, *Da dove viene la contrattazione aziendale?*, Rivista di Politica Economica, 2, 2001).

Analogamente, la produzione scientifica giuslavoristica ha privilegiato, *ratione materiae*, l'analisi formale degli aspetti giuridico-istituzionali sull'articolazione degli assetti contrattuali e sul contratto collettivo come fonte, trascurando i contenuti e le reali dinamiche della contrattazione aziendale. Le formule e le clausole dei contratti restano una miniera inesplorata, così come i nomi delle aziende, i contesti e i luoghi fisici dove

si realizza lo scambio negoziale. Non rappresenta un'eccezione rispetto a questa constatazione la letteratura sul caso FIAT e, neppure, l'elaborazione di quella parte minoritaria della dottrina che, anche in ottica progettuale, ha analizzato il fenomeno del decentramento contrattuale secondo un approccio interdisciplinare e comparato (cfr., tra tutti, M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul rapporto del gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella U.E.*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 2, 2002 e, da ultimo, T. TREU, *Le relazioni industriali nell'era della globalizzazione: gli accordi in deroga in Europa e la sfida ai sistemi contrattuali*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 2, 2012).

Il carattere innovativo di questa ricerca sta nel tentativo di superare la polarizzazione metodologica che caratterizza gli studi sulla contrattazione decentrata in Italia, da un lato, e di proporre, dall'altro, un'interpretazione del decentramento contrattuale a partire dall'analisi dei contenuti della contrattazione aziendale. È del resto ancora attuale quanto costatato da Gino Giugni oltre mezzo secolo fa: "il diritto del lavoro è praticamente arenato in una formalistica considerazione delle norme codificate dal Codice Civile, che per larga parte sono superate dalla contrattazione collettiva" (Lettera di Gino Giugni a Adriano Olivetti, 23 novembre 1954, cit. in: F. RICCIARDI, *Gino Giugni tra IRI e INTERSIND, (1951-1968)*, Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, 2, 2012). E non a caso il solo tentativo di studiare l'evoluzione dei tipi di contratti e dei relativi contenuti con una certa dose di realismo giuridico è ad oggi ascrivibile allo stesso G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, 1964. Benché scritto in un periodo in cui la contrattazione aziendale fosse pressappoco inesistente (fino al 1960) o comunque in fase di primordiale sperimentazione (1960-1963), il volume di Giugni appresenta il punto di riferimento scientifico di questo lavoro. Gli strumenti per dare risposta alla domanda di ricerca "Che tipo di decentramento sta avendo luogo in Italia?" sono, pertanto, i contratti collettivi e, per la parte sperimentale dello studio, le informazioni relative ai processi negoziali.

Lo studio è organizzato come segue. Il primo capitolo presenta una descrizione quantitativa e qualitativa delle materie negoziali, classificando le clausole degli accordi istituto per istituto. Il secondo capitolo è dedicato all'analisi del campione con particolare riferimento alle determinanti e ai contenuti delle concessioni sindacali, delle deroghe e delle risposte delle organizzazioni sindacali ad un rinnovato attivismo manageriale. Il terzo capitolo analizza lo stato dell'arte e gli scenari evolutivi della contrattazione collettiva in Italia. L'analisi è svolta con approccio interdisciplinare, attraverso il ricorso alla strumentazione teorica e concettuale propria delle diverse discipline scientifiche afferenti al campo delle relazioni industriali (diritto, economia, sociologia e scienza politica). Lo studio è corredato da una corposa *literature review* che presenta una raccolta sistematica dei testi classici sul decentramento contrattuale, soprattutto di matrice internazionale, utile anche a specificare una serie di domande di ricerca relative all'oggetto di indagine.

Nota metodologica

Il presente studio, aggiornato al 31 ottobre 2013, è stato realizzato su un campione di 350 contratti integrativi aziendali sottoscritti nell'industria metalmeccanica lombarda nel periodo 2008-2013. Sono esclusi dal campione gli accordi di natura esclusivamente gestionale, ovvero gli accordi per l'attivazione della cassa integrazione e i contratti di solidarietà. Sono invece considerati alcuni trasferimenti d'azienda e alcuni accordi per la riduzione dell'orario recanti disposizioni che impattano sulle condizioni normative della forza lavoro rientrante nel relativo campo di applicazione.

La raccolta dei contratti collettivi aziendali e delle relative informazioni è avvenuta in due fasi e secondo due criteri. Nella prima fase si è proceduto dal basso, secondo un metodo "porta a porta", con l'assistenza e il contributo delle strutture provinciali dei sindacati più rappresentativi nel settore metalmeccanico (Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil) e della Confindustria. Nel dettaglio, dal gennaio 2012 al gennaio 2013 sono stati contattati, intervistati e invitati a trasmettere i principali contratti collettivi aziendali sottoscritti nei rispettivi comprensori i seguenti funzionari: Eugenio Borella, segretario Fiom-Cgil di Bergamo; Valentino Gervasoni, segretario Fim-Cisl di Bergamo; Angelo Nozza, segretario Uilm-Uil di Bergamo; Stefano Malandrini, direttore della Confindustria di Bergamo; Luca Sensi, funzionario della Confindustria di Bergamo; Laura Valgiovio, segretario Fim-Cisl di Brescia; Stefano Olivari, funzionario Fim-Cisl di Brescia; Mario Ballante, segretario Fim-Cisl di Varese; Oscar Cattaneo, segretario Fim-Cisl di Cremona; Marcello Scipioni, segretario Fiom-Cgil di Milano; Diego Riva, segretario Fiom-Cgil di Lecco. Al fine di potenziare il campione di accordi e colmare le lacune residuali della raccolta dal basso, nella seconda fase (gennaio 2013 – luglio 2013) la raccolta dei contratti aziendali è proseguita con il supporto di Piergiorgio Caprioli, responsabile dell'Osservatorio sulla contrattazione integrativa della Cisl Lombardia. È stata infine intervistata Daniela Dario, Responsabile delle Relazioni Industriali della Federmeccanica.

Tutti i contratti collettivi raccolti sono classificabili come accordi di secondo livello, integrativi del CCNL Metalmeccanici (Federmeccanica/Confindustria e Unionmeccanica/Confapi). La sola eccezione è rappresentata dal contratto applicato ai lavoratori dello stabilimento della IVECO di Brescia, anch'esso di secondo livello ma integrativo del Contratto Collettivo di Lavoro Specifico del Gruppo FIAT.

La dimensione degli impianti coperti dagli accordi varia dai 15 dipendenti della COVEN ai 6000 dell'AGUSTAWESTLAND, con una media di 310 addetti e una prevalenza di aziende dai 15 ai 249 dipendenti (90.2%). Le aziende che impiegano più di 250 lavoratori rappresentano il 9.7% del campione, mentre quelle con più di 1000 dipendenti contano per l'1.7%.

Tabella 1: Dimensione aziende del campione

Dimensione media	Minima	Massima	Dipendenti		
			15 - 249	250 +	1000 +
310	15	6000	316 90.2%	34 9.7%	6 1.7%

Il 48.8% dei contratti collettivi raccolti sono stati firmati nelle province di Bergamo e Brescia, il 24% nel milanese e il 12.5% nella provincia di Monza e Brianza. I restanti contratti sono stati firmati nelle province di Varese (9.4%), Cremona (8%), Lecco (3.7%), Mantova (2.8%), Como (2%) e Sondrio (1.1%).

Tabella 2: Numero di accordi per territorio

Berg.	Brescia	Como	Cremona	Lecco	Mant.	Milano	MeB	Sondrio	Varese
91 26%	80 22.8%	7 2%	28 8%	13 3.7%	10 2.8%	40 11.4%	44 12.5%	4 1.1%	33 9.4%

CAPITOLO I

STRUTTURA E CONTENUTI

DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA AZIENDALE

Sommario: 1. Premesse ai rinnovi. – 1.1. Contesto industriale e obiettivi negoziali. – 1.2. Investimenti, piani industriali e occupazione. – 2. Esigibilità del contratto collettivo. – 3. Sistema di relazioni industriali. – 3.1. Organismi paritetici, informazione e consultazione. – 3.2. Prerogative sindacali. – 4. Mercato del lavoro. – 4.1. Politiche occupazionali. – 4.1.1. Diritto di precedenza. – 4.1.1.1. Bacini delle professionalità. – 4.1.2. Clausole di stabilizzazione. – 4.1.3. Limiti al ricorso ai contratti c.d. “atipici”. – 4.1.4. – Flessibilità organizzativa e occupazione. – 4.2. Tipologie contrattuali. – 4.2.1. Contratto a termine e somministrazione. – 4.2.2. Part-time. – 4.2.3. Apprendistato e stage. – 4.2.4. Telelavoro. – 5. Risorse umane. – 5.1. Inquadramento e professionalità. – 5.2. Formazione e sviluppo professionale. – 6. Organizzazione del lavoro. – 6.1. Istituti dell’orario di lavoro e flessibilità organizzativa. – 6.1.1. Regimi di orario a turni. – 6.1.2. Regimi di orario flessibili. – 6.1.2.1. Orario plurisettimanale e banca delle ore. – 6.1.2.2. Straordinario c.d. esente. – 6.1.2.3. Flessibilità dell’orario di entrata e uscita. – 6.1.3. Pause e servizio mensa. – 6.1.4. Ferie, festività e fermate collettive. – 6.2. Assenze, permessi e congedi. – 6.3. Trasferte e missioni. – 7. Qualità del lavoro. – 7.1. Misure di welfare, previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa. – 7.2. Ambiente, salute e sicurezza. – 7.3. Impianti audiovisivi e altre apparecchiature. – 7.4. Pari opportunità. – 7.5. Esternalizzazioni e appalti. – 8. Parte normativa economica. – 8.1. Retribuzione. – 8.1.1. Minimi retributivi e altri elementi economici. – 8.1.2. Retribuzione incentivante. – 8.1.2.1. Obiettivi e indicatori del premio di risultato. – 8.1.2.1. Ulteriori clausole sul premio di risultato. – 8.2. Contributi economici dei lavoratori. – 8.2.1. Forme di solidarietà e interventi diretti sul costo del lavoro. – 8.2.2. Quota contratto.

1. Premesse ai rinnovi

1.1. Contesto industriale e obiettivi negoziali

74 contratti collettivi aziendali, pari al 21.1% del campione, sono introdotti da una premessa in cui le parti definiscono gli obiettivi della contrattazione e il contesto industriale entro cui si è realizzato il negoziato che ha portato alla formalizzazione dell’accordo. Nel dettaglio, l’obiettivo della competitività figura nel 12.5% dei casi, seguito dalle dichiarazioni d’intenti relative al superamento della crisi (2.8%) e da obiettivi di efficienza (1.4%), flessibilità (1.4%), redditività (1.4%), qualità (0.8%) e produttività del lavoro (0.5%).

Tabella 1: Obiettivi della contrattazione

Competitività	Superamento della crisi	Efficienza	Flessibilità	Redditiv.	Qualità	Produtt.
44 12.5%	10 2.8%	5 1.4%	5 1.4%	5 1.4%	3 0.8%	2 0.5%

Le premesse ai rinnovi contrattuali forniscono le chiavi di lettura degli equilibri negoziali alla base dell’accordo tra azienda e rappresentanze dei lavoratori. La

TENARISDALMINE, ad esempio, sottolinea che il difficile contesto internazionale nel quale si colloca l'azienda è il quadro di riferimento imprescindibile di cui tener conto per orientare e definire un coerente e condiviso sistema di relazioni industriali, capace di coniugare i punti di forza con i fattori di debolezza dovuti agli elevati costi di produzione tipicamente europei e particolarmente italiani. Anche nel contratto della SAF la direzione aziendale richiama il perdurare della difficile situazione di mercato, rinvenendone le cause nella sempre più accesa concorrenza dei Paesi asiatici, nonché nell'incremento dei costi. Nel contratto della STEFANA, sono le rappresentanze sindacali unitarie (RSU) e le organizzazioni sindacali firmatarie dell'accordo a riconoscere esplicitamente la necessità dell'azienda di mantenere un equilibrio tra costi e ricavi, ragion per cui sono state concordate modifiche all'organizzazione del lavoro volte alla riduzione dei costi, degli sprechi e delle disfunzioni organizzative. Nello spirito dell'accordo, le misure intraprese dovrebbero tradursi nell'ottimizzazione della gestione energetica e occupazionale, in modo da garantire: il mantenimento, sia della professionalità del personale, sia della potenzialità produttiva; un'organizzazione tale da essere immediatamente pronti al momento della ripresa; la riduzione al minimo della perdita reddituale dei lavoratori.

Il tema della crisi è ricorrente nelle premesse agli accordi ed è solitamente associato alle esigenze di flessibilità e competitività espresse dalle imprese. La GKN WHEELS, ad esempio, ha evidenziato come, per arginare la progressiva emorragia di volumi produttivi e invertire la propria tendenza negativa in favore della crescita, debba poter disporre di condizioni di continua adattabilità delle proprie strutture produttive e di flessibilità che, passando attraverso il miglioramento della competitività, consentano di attrarre investimenti che possano avere un ritorno certo. Analogamente, alla INGERSOLL-RAND le parti evidenziano che la situazione finanziaria ed economica a livello globale spinge l'azienda al mantenimento di altissimi standard qualitativi e quantitativi, dove la flessibilità e le competenze sono condizioni necessarie ed irrinunciabili per il sostentamento del business e conseguentemente del sito interessato dall'accordo.

Non mancano accordi in cui le relazioni industriali e la contrattazione collettiva sono riconosciute in modo più o meno esplicito da azienda e rappresentanze sindacali come strumenti per attrarre investimenti, mantenere l'occupazione e migliorare la competitività aziendale. Nel contratto della IVECO, ad esempio, le parti si danno atto che l'accordo raggiunto è stato sottoscritto con la finalità di rafforzare la posizione competitiva dello stabilimento di Brescia, mentre la EXIDE si dichiara disponibile a recuperare le risorse necessarie alla copertura economica del rinnovo contrattuale a condizione che eventuali incrementi di costo siano giustificati da formulazioni che determinino incrementi di competitività, non ravvisando altrimenti una ragione di carattere contrattuale per l'assunzione di nuovi oneri rispetto a quanto già condiviso. Analogamente, per la EMER e le rappresentanze dei lavoratori la contrattazione collettiva aziendale rappresenta un valore aggiunto nel quadro di relazioni industriali finalizzate a determinare le condizioni necessarie all'incremento della competitività dell'azienda, tramite una maggior flessibilità produttiva ed organizzativa. Anche nel

contratto dell'HUSQVARNA, le parti riconoscono nell'intesa uno strumento di aumento e consolidamento della competitività dell'impresa, propedeutico allo sviluppo e alla produzione di nuovi modelli, mentre alla SISME azienda e rappresentanze sindacali intendono definire un percorso impegnativo di contrattazione e partecipazione su aree e ambiti che permettano azioni adeguate a garantire la salvaguardia del sito interessato dall'accordo e il mantenimento della sua vocazione manifatturiera, la tutela occupazionale e il contenuto professionale quale patrimonio strategico per rilancio del sito stesso. Rispetto all'attrazione di nuovi investimenti, in maniera ancora più esplicita, nella premessa dell'accordo della SAIP&SCHYLLER viene stabilito che a fronte di un adeguamento delle turnistiche, la società potrà progressivamente produrre parte del carico prodotto all'estero.

In stretta connessione rispetto al tema della competitività si pone la questione della partecipazione dei lavoratori alle dinamiche produttive e al raggiungimento degli obiettivi d'impresa. Nell'accordo della BALLARINI PAOLO & FIGLI, ad esempio, le parti riconoscono che in un quadro di competitività globale, la flessibilità dell'impresa, ovvero la sua capacità di rispondere in tempi brevi agli andamenti del mercato, è condizione essenziale per la permanenza dell'azienda ad un livello di competitività allineata con i principali concorrenti. In quest'ottica, le parti si dichiarano consapevoli che la flessibilità, la maggiore produttività e il miglioramento della qualità del lavoro passano attraverso il coinvolgimento collettivo. Analogamente, alle ACCIAIERIE ARVEDI, azienda e RSU hanno concordato di sviluppare e migliorare il sistema di relazioni industriali, finalizzato anche all'incremento della competitività della azienda sui mercati, attraverso strumenti partecipativi.

Ricorrono inoltre nelle premesse ai rinnovi contrattuali le clausole di rinvio agli accordi interconfederali vigenti al momento della firma del contratto collettivo. Nel contratto dell'AIDA, ad esempio, le parti dichiarano l'intenzione di stipulare l'accordo anche ai sensi e per gli effetti delle vigenti disposizioni contrattuali ed interconfederali, ivi compreso l'art. 4 dell'accordo interconfederale del 28 giugno 2011. Non di rado anche la contrattazione aziendale più recente richiama in premessa il "Protocollo sulla politica dei redditi e dell'occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo" del 23 luglio 1993, talvolta come unico quadro di riferimento della contrattazione collettiva aziendale (es. RULLI RULMECA), altre volte con anche il richiamo all'aggiornamento dello stesso protocollo da parte dell'Accordo quadro del 22 gennaio 2009 e dell'Accordo interconfederale del 15 aprile 2009 (es. VEDANI METALLI).

1.2. Investimenti, piani industriali e occupazione

Speculari rispetto all'ottica partecipativa sono le informazioni fornite dalle aziende sui piani industriali e occupazionali. Si tratta di clausole di rendicontazione che trovano una formalizzazione non retorica né superflua nei testi contrattuali, che talvolta oltrepassa

gli obblighi derivanti dalla normativa legislativa (d.lgs. 6 febbraio 2007, n. 25) e contrattuale (Art. 8, Sezione I, CCNL Metalmeccanici) in materia d'informazione e consultazione dei lavoratori. L'accordo di AGUSTAWESTLAND, ad esempio, è introdotto da un'ampia premessa sullo scenario economico globale in cui opera l'azienda. A questa premessa segue una parte sostanziosa dedicata al posizionamento competitivo dell'azienda con particolare riferimento al mercato e alla sua evoluzione, sia relativamente al segmento commerciale che militare. Viene dato conto altresì delle innovazioni tecnologiche e di prodotto, nonché delle iniziative commerciali e industriali in atto. Vi è infine una parte consistente dell'accordo dedicata al modello organizzativo della società. La BAUMANN ha invece illustrato un importante piano industriale, il cui valore complessivo ammonta a € 6.000.000 e il cui contenuto è strategicamente funzionale al miglioramento delle complessive condizioni di competitività dello stabilimento. La società dichiara, infatti, di voler perseguire più elevati livelli di produttività, attraverso l'adeguamento dei flussi logistici alle esigenze organizzative e produttive aziendali, così da consentire una riduzione dei c.d. "tempi di attraversamento", una maggior linearità razionalità del "lay-out" e quindi la velocizzazione dei processi industriali, a beneficio degli standard qualitativi richiesti dal mercato. Analogamente, nella premessa dell'accordo, la IVECO illustra il programma di completo rinnovamento dello stabilimento di Brescia ed i relativi oneri economici di attuazione (20 milioni di euro), precisando che, se da un lato il piano di ristrutturazione realizza le migliori condizioni tecnico-impiantistiche per il conseguimento dei più elevati standard produttivi, dall'altro non è di per sé sufficiente a garantire i livelli di competitività attesi se non accompagnato dalla messa in atto di specifiche azioni finalizzate all'incremento degli standard qualitativi ed efficientziali dell'impianto nel suo complesso.

I dati relativi ai piani occupazionali e agli investimenti non rappresentano soltanto i presupposti della contrattazione aziendale, ma talvolta entrano a pieno titolo tra gli elementi dello scambio contrattuale. È questo il caso dell'accordo sull'orario di lavoro sottoscritto alla EXIDE, dove a fronte di un maggiore utilizzo degli impianti, la società s'impegna ad investire 14,2 milioni di euro in 24 mesi per aumentarne la capacità produttiva di 500 mila unità facendo del sito produttivo di Romano di Lombardia il riferimento strategico in Europa dello sviluppo e della produzione. Analogamente, nel contratto della HAYES LEMMERZ le parti ribadiscono l'obiettivo comune di salvaguardare il sito produttivo interessato dall'accordo attraverso l'aumento della sua competitività sul mercato. A tal fine, l'azienda s'impegna per il mantenimento dei volumi produttivi e dei livelli occupazionali, compatibilmente con l'andamento del mercato, a fronte degli impegni assunti nell'accordo concernenti una maggiore flessibilità della struttura retributiva. Così pure alla LUCCHINI dove, nonostante le previsioni di calo dei volumi di produzione rispetto alle capacità produttive, le turbolenze e relative incertezze del mercato ed il perdurare della crisi in atto a livello mondiale, che ha comportato il ricorso alla cassa integrazione guadagni (CIG) ordinaria, la riduzione dei volumi produttivi e del fatturato nell'anno 2009, viene formalizzato

l'impegno da parte dell'azienda alla trasformazione a tempo indeterminato di almeno l'80% dei rapporti di lavoro a termine instaurati nell'ultimo biennio, e a perseguire obiettivi volti ad azioni positive ed investimenti per la salvaguardia del sito e della intera gamma di produzione, che ne favoriscano sviluppo industriale e occupazionale.

2. Esigibilità del contratto collettivo

Sono riconducibili alla parte obbligatoria dei contratti aziendali le pattuizioni volte a garantire la piena esigibilità dell'accordo, ovvero la garanzia della effettiva tenuta ed efficacia delle condizioni contrattuali in esso contenute. Tra queste, le clausole di tregua sindacale impegnano reciprocamente le parti del contratto a non aprire conflitti sulle materie regolate dalla contrattazione aziendale. Si tratta di forme di autodisciplina consensuale che possono avere efficacia relativa o assoluta. Alla prima tipologia appartengono le pattuizioni attraverso cui azienda e rappresentanze sindacali dichiarano esaurite tutte le richieste di rilevanza aziendale. Alla BRUGOLA O.E.B. INDUSTRIE, alla METELLI, alla ISEO SERRATURE alla NOVELIS e alla VORWERK FOLLETO, ad esempio, con la firma dell'intesa le parti considerano espletata la contrattazione di secondo livello, intendendosi in tal modo esaurita ogni richiesta economica e normativa, per il periodo di applicazione dell'accordo. Un'ulteriore tipologia di clausola di tregua assoluta chiude il contratto aziendale della STEFANA, dove le parti si danno atto dell'estinzione totale di qualsiasi controversia nel periodo di validità dell'accordo e di aver evitato sia l'insorgere che la prosecuzione di ogni altra lite. Le clausole di tregua relativa hanno invece un'efficacia limitata a determinati istituti, quali ad esempio quelli di natura economica, oppure possono riguardare le rivendicazioni concernenti i soli istituti oggetto dell'accordo, lasciando quindi aperta la possibilità di azioni rivendicative su materie non coperte dal contratto. Alla EMER, ad esempio, sino alla data di scadenza del contratto si intendono esaurite solo le richieste di natura economica collettiva a livello aziendale, mentre alla ACCIAIERIA ARVEDI, con la firma dell'intesa, le parti si impegnano a non promuovere azioni rivendicative relative agli argomenti definiti nell'accordo, dandosi altresì atto che la stessa definisce compiutamente quanto previsto dalla vigente normativa contrattuale e che, pertanto, nel corso di vigenza, nessun altro onere economico potrà essere posto a carico dell'azienda per effetto di contrattazione integrativa.

Più raramente, come nel caso dell'accordo di AGUSTAWESTLAND, sono previste clausole di raffreddamento per mezzo delle quali la direzione d'azienda e le rappresentanze dei lavoratori formalizzano l'impegno a risolvere con metodo collaborativo le eventuali controversie di carattere collettivo, attinenti all'interpretazione ed all'applicazione di accordi aziendali o derivanti da problematiche sindacali che a livello locale non hanno trovato una soluzione condivisa. Analoga procedura è regolata dal contratto aziendale della EMER: prima del ricorso ad azioni conflittuali, è previsto l'esperimento di una procedura di raffreddamento della durata di

dieci giorni, durante i quali le parti si impegnano al confronto e a non assumere azioni unilaterali.

Ancora più raramente la contrattazione aziendale definisce procedure di composizione dei conflitti e strumenti sanzionatori, con riflessi quindi di carattere normativo, finalizzati ad una maggiore effettività dei vincoli di tregua sindacale pattuiti in relazione a determinati istituti o materie regolati dal contratto. Il solo esempio in tal senso è rappresentato dall'accordo della SAME DEUTZ-FAHR: nel caso in cui le prestazioni straordinarie obbligatorie previste dall'art. 4, Sez. IV, Titolo III del CCNL Metalmeccanici non siano effettuate a causa di iniziative, dirette ed indirette, di carattere sindacale – ad eccezione di iniziative indette dalle Confederazioni a livello nazionale e fatta salva una franchigia di 2 ore – le parti si incontreranno tempestivamente per definire il recupero delle ore di straordinario non effettuate. Nel caso in cui non si raggiunga un accordo, il pagamento della prima tranche di premio di risultato avverrà con le competenze del terzo mese successivo a quello previsto.

Accanto ai vincoli di tregua sindacale, si collocano le clausole d'inscindibilità dell'accordo. Si tratta di pattuizioni attraverso cui aziende, RSU e sindacati convengono espressamente che le disposizioni del contratto collettivo sono correlate ed inscindibili tra loro, non ammettendone pertanto un'applicazione parziale. La finalità di dette clausole è ben spiegata dagli accordi della GKN WHEELS e dell'AIDA, dove le parti si vincolano a rispettare, a far rispettare e ad applicare tutto quanto definito o richiamato nell'intesa, affinché non ne venga violato lo spirito che ne è a fondamento e non venga meno l'interesse alla permanenza dello scambio contrattuale che con essa si realizza, così che si creino le condizioni per la sua piena esigibilità. Le clausole d'inscindibilità sono talvolta formulate in maniera specifica, rendendo espliciti i termini dello scambio negoziale che si intendono correlare e rendere inscindibili. Alla GKN WHEELS, ad esempio, azienda e rappresentanze sindacali si danno espressamente atto che quanto definito in materia di premio di risultato e orario di lavoro costituisce presupposto necessario ed essenziale per il recupero delle condizioni di competitività della società e la conseguente salvaguardia dei livelli occupazionali. L'accordo del 2011 sull'orario di lavoro dell'EXIDE prevede, invece, che in caso di mancato completamento del piano d'investimenti di 14,5 milioni di euro entro 24 mesi dalla firma del contratto e della mancata trasformazione a tempo indeterminato di tutti i contratti a termine, l'intesa raggiunta sul 18° turno decade.

Nella parte obbligatoria dei contratti aziendali ricorrono poi le clausole di riservatezza, di durata e di ultrattività. Con le prime, azienda e rappresentanze sindacali s'impegnano a mantenere l'assoluta riservatezza, ai sensi delle vigenti norme civili e penali, su tutte le informazioni ricevute durante le fasi di negoziazione e monitoraggio dell'accordo. Con le seconde, viene apposto un termine al contratto e, eventualmente, si prevede che in caso di disdetta l'accordo resterà in vigore fino a che non sia stato sostituito da una eventuale nuova intesa. Il periodo di ultrattività s'intende normalmente a tempo indeterminato, ma non mancano esperienze contrattuali in cui le parti convengono sull'apposizione di un termine allo stesso, come nel caso dell'accordo della RODACCIAL.

Quanto alla durata delle intese, la stessa varia dai 3 ai 4 anni, in ragione delle regole sull'articolazione degli assetti contrattuali vigenti al momento della firma del contratto. In genere, gli accordi del 2008 hanno durata quadriennale, come previsto dal Protocollo del 23 luglio 1993. I contratti aziendali sottoscritti dal 2009 in avanti hanno invece durata triennale in applicazione delle nuove regole definite dall'”Accordo quadro di riforma degli assetti contrattuali” del 22 gennaio 2009, così come recepito dall'Accordo interconfederale del 15 aprile 2009. Non mancano tuttavia eccezioni a questo schema. Il contratto aziendale della RULLI RULMECA, ad esempio, ha durata quadriennale, benché sottoscritto nel 2013, avendo le parti espressamente inteso collocare l'intesa nell'ambito di quanto previsto dal Protocollo del 23 luglio 1993.

3. Sistema di relazioni industriali

92 contratti collettivi aziendali, pari al 26.2% del campione, prevedono clausole a contenuto obbligatorio riguardanti il sistema di relazioni industriali in azienda. Tra questi, 85 disciplinano i diritti di informazione e consultazione a livello di stabilimento, 46 riguardano altri diritti sindacali (assemblea, locali RSU, referendum ecc.), e 5 istituiscono e regolamentano commissioni paritetiche.

Tabella 2: Relazioni industriali

Informazione e consultazione	Diritti sindacali	Commissioni paritetiche	Totale
85 24.2%	46 13.1%	5 1.4%	92 26.2%

A prescindere dagli obblighi di legge e contrattuali, diverse aziende considerano lo scambio di informazioni con la RSU un valore aggiunto, soprattutto in termini di conseguimento degli obiettivi d'impresa e prevenzione del conflitto. Nel contratto della BALLARINI PAOLO & FIGLI, ad esempio, l'azienda e le organizzazioni sindacali dei lavoratori convergono sulla centralità delle relazioni industriali intese come strumento idoneo a realizzare, nel rispetto dei reciproci ruoli, la necessaria convergenza sugli obiettivi aziendali, e a tal scopo svolgeranno un incontro annuale nel mese di aprile per confrontarsi sull'andamento della situazione e sulle prospettive future. Nel contratto della HAYES LEMMERZ, le parti affermano che le nuove sfide devono essere supportate da un sistema di relazioni orientate al confronto su obiettivi aziendali, nonché al perseguimento degli stessi, alla valorizzazione delle professionalità ed al costante miglioramento delle condizioni di lavoro. In virtù degli impegni assunti con l'accordo, l'azienda s'impegna ad attivarsi per un percorso condiviso affinché si arrivi, tramite il coinvolgimento delle RSU per una puntuale comunicazione sulle scelte strategiche

effettuate dagli organi di gestione, ad una migliore informazione preventiva dei lavoratori.

Sono ricomprese altresì in questa parte dei contratti aziendali le disposizioni riguardanti l'istituzione, il funzionamento e le funzioni degli organismi paritetici composti dai componenti della direzione d'impresa e dai rappresentanti dei lavoratori (OOSS e/o RSU).

3.1. Organismi paritetici, informazione e consultazione

Le commissioni paritetiche istituite dai contratti aziendali possono assolvere funzioni specifiche, in relazione ad esempio a determinati istituti o materie (es. formazione, salute e sicurezza), oppure svolgere la funzione di rappresentanza, anche negoziale, a un livello superiore dell'unità produttiva. L'accordo di AGUSTAWESTLAND, ad esempio, istituisce un osservatorio nazionale composto da rappresentanti aziendali al più alto livello e da n. 9 componenti in rappresentanza delle organizzazioni sindacali nazionali, territoriali e delle RSU delle unità produttive. L'accordo prevede altresì un coordinamento sindacale composto da rappresentanti delle segreterie nazionali e territoriali competenti di Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil e dalle RSU delle unità produttive, destinatario del sistema di informazione di cui all'art. 1, Sez. I del CCNL; soggetto negoziale nei processi di ristrutturazione, riorganizzazione e riconversione; soggetto negoziale per la contrattazione di II livello; soggetto competente per consultazioni in materie di natura industriale che riguardano più siti produttivi dell'azienda (es. trasferimento di attività/lavorazioni fra i diversi siti produttivi dell'azienda, scorporo/esternalizzazioni riguardanti attività svolte in più sedi/unità locali). Analoghe strutture sono istituite dai contratti della SCHNEIDER ELECTRIC e della BTICINO. Il primo contratto, oltre a definire le modalità di funzionamento e le funzioni dell'organo di coordinamento, prevede un contributo aziendale in favore dello stesso pari a € 5.000. Al coordinamento sindacale nazionale della BTICINO, invece, viene riconosciuta la rappresentatività dei contesti locali sprovvisti di RSU sino al permanere della scopertura. Gli accordi aziendali di gruppo, specie nelle aziende multilocalizzate, prevedono inoltre sistemi di informazione e consultazione complessi, normalmente articolati su diversi livelli, come nel caso della ABB e della STMICROELECTRONICS.

Per quanto riguarda i diritti d'informazione e consultazione di cui all'art. 7, Sez. I, CCNL Metalmeccanici, le clausole degli accordi specificano le tempistiche, i contenuti e le modalità di svolgimento degli incontri, la cui programmazione è talvolta definita negli stessi contratti. Sono comuni gli impegni dell'azienda ad informare l'RSU in merito all'attuazione dei piani industriali e alle connesse scelte organizzative e produttive, all'andamento occupazionale, alle modifiche tecnologiche, alle tematiche inerenti la formazione e l'informazione dei lavoratori in tema di salute e sicurezza, e all'andamento del premio di risultato. Il grado di dettaglio sui contenuti dei futuri incontri è variabile. Alcune aziende, come ad esempio la ESTRAL, si limitano a dichiarare la disponibilità ad incontri nei quali verranno fornite le informazioni generali

relativamente agli investimenti produttivi e organizzativi, o a rinviare alla disciplina del CCNL. Altri contratti, come quello della CHIBRO, oltre a richiamare le materie oggetto d'informazione previste dal CCNL, si spingono anche in un'elencazione di dettaglio che include, a titolo esemplificativo, i carichi di lavoro, l'utilizzo di permessi e ferie, i livelli di presenza/assenza ovvero una analisi critica del grado di efficienza generale e di soddisfazione del personale. Normalmente, gli oneri d'informazione degli organi di rappresentanza sono assolti attraverso uno o due incontri annuali (il CCNL ne prevede, di norma, uno all'anno), ma non mancano modelli in cui è prevista una maggiore frequenza, finanche mensile come nel caso della CORAM e della CHIBRO.

3.2. Prerogative sindacali

Sono diffuse nella contrattazione aziendale le clausole a contenuto obbligatorio relative ai diritti e alle agibilità sindacali nei luoghi di lavoro. In particolare, sono oggetto di pattuizione le norme riguardanti il diritto di assemblea, il diritto di affissione, i permessi sindacali e i locali delle rappresentanze sindacali aziendali, di cui al Titolo III della L. 300/1970 (Statuto dei diritti dei lavoratori), così come recepito dal CCNL Metalmeccanici.

Queste clausole forniscono una disciplina di dettaglio, solitamente a contenuto migliorativo rispetto alle norme di legge, riguardo il *quantum* e le modalità di fruizione dei diritti sindacali in azienda; in alcuni casi sono oggetto di scambio negoziale rispetto a misure di flessibilità rivendicate dalla direzione. La N&W, ad esempio, riconosce un incremento del monte ore dei permessi sindacali pari a 1,5 ore/anno per ogni lavoratore dipendente a tempo determinato in forza presso l'azienda e non confermato a tempo indeterminato nel corso dell'anno. Alla BREMBO, direzione d'azienda e RSU hanno pattuito il rimborso di tutte le spese chilometriche, delle spese di parcheggio, nonché delle spese di vitto sostenute e documentate dai rappresentanti sindacali, qualora gli incontri sindacali vengano a svolgersi al di fuori della sede aziendale. Le parti hanno previsto, altresì, che il monte ore di permessi sindacali spettanti individualmente ai membri delle RSU, se non esaurito nell'anno di maturazione, possa essere fruito nei 12 mesi di calendario successivi, senza ulteriori trascinamenti e nel limite di una percentuale di incremento pari al 50% del monte ore individuale non utilizzato. Anche il contratto aziendale della SAME DEUTZ-FAHR consente che i permessi sindacali non goduti entro il 31 dicembre di ogni anno si possano trascinare all'anno successivo, ma nella misura massima del 10% del monte residuo degli stessi.

In attuazione dell'art. 4, Sez. II, CCNL Metalmeccanici, sono ricorrenti inoltre le clausole che, come nel caso della ABB, della FLAME SPRAY, della NUMONYX e della STMICROELECTRONICS, prevedono quali strumenti di supporto all'attività sindacale in azienda la dotazione di PC con accesso a internet e/o altre apparecchiature elettroniche (es. telefono con linea esterna abilitata, fax, stampanti, scanner e fotocopiatrici), oppure la digitalizzazione delle bacheche sindacali (es. IMQ). Tali pattuizioni sono normalmente accompagnate da una clausola in forza della quale le parti confermano che l'utilizzo di

detti strumenti dovrà comunque essere effettuato per ragioni ed attività sindacali, fermo restando la responsabilità anche penale degli utilizzatori per eventuali usi impropri dei suddetti strumenti, con particolare riferimento al PC con accesso a internet.

Alcune intese prevedono poi la possibilità di momenti di presentazione delle RSU ai lavoratori neo-assunti, nonché la possibilità per le RSU di presentare progetti di responsabilità sociale in cui coinvolgere le maestranze. Alla STMICROELECTRONICS, ad esempio, le parti convengono che nei c.d. *“integration seminar”*, organizzati per illustrare ai lavoratori di nuova assunzione la struttura della società nell’arco dei primi mesi dal loro inserimento, sia contemplato l’intervento della RSU. Le parti convengono altresì che, fatte salve le prassi consolidate in alcuni siti con riferimento alle campagne organizzate dalle RSU locali per sensibilizzare la partecipazione dei dipendenti a progetti umanitari, annualmente delegati espressamente delegati dalle RSU forniranno alla direzione aziendale a livello locale un dettaglio dei progetti umanitari ai quali si chiede ai dipendenti di aderire su base volontaria, devolvendo parte della propria retribuzione.

Con minore frequenza si registrano pattuizioni che limitano le prerogative sindacali in ragione di esigenze di produttività. È questo il caso della HAYES LEMMERZ, dove le parti hanno stabilito che, in circostanze eccezionali, al fine di garantire il servizio al cliente e salvaguardare le quote di mercato, l’azienda potrà illustrare alle RSU la necessità di tenere le assemblee al di fuori dell’orario di lavoro. In tali casi non ci sarà azione ostativa da parte delle RSU e le ore di assemblea saranno retribuite con un incremento del 50% sul salario base in aggiunta alle maggiorazioni di lavoro straordinario e/o turno applicabili di volta in volta, in base agli accordi vigenti. Alla NOVELIS, invece, in considerazione dell’importanza di creare le condizioni che consentano la partecipazione alle assemblee da parte dei lavoratori ed in considerazione delle caratteristiche e dei vincoli tecnici, impiantistici e di processo, il personale operativo del reparto di colata continua potrà partecipare alle assemblee retribuite previste all’interno del proprio turno di lavoro, in funzione delle esigenze richieste dai processi produttivi in corso. Il personale che, in funzione dei vincoli di cui sopra, non partecipi alle assemblee all’interno del proprio turno di lavoro, potrà partecipare all’assemblea del turno di lavoro successivo.

Si segnala infine la presenza nel campione di una decina di contratti aziendali sottoscritti nel 2013 che, sulla scia della campagna *“Riconquistiamo il contratto”* promossa dalla Fiom-Cgil all’indomani della firma separata dell’ultimo rinnovo del CCNL Metalmeccanici, prevedono il formale riconoscimento da parte delle aziende della rappresentatività della citata organizzazione sindacale e delle relative agibilità sindacali nei luoghi di lavoro, nonché trattamenti di miglior favore rispetto a quanto stabilito dai rinnovi separati del 2009 e del 2012. Nell’accordo della BETTINELLI, ad esempio, la società conferma che alla Fiom-Cgil, ad ogni sua articolazione ed ai suoi rappresentanti in azienda, continueranno ad essere riconosciuti i diritti e le agibilità sindacali, nelle stesse misure, nella stessa modalità e negli stessi termini con i quali sono stati riconosciuti fino al momento della firma del contratto. Quanto ai contenuti di

carattere normativo, le parti convengono di riconoscere gli aumenti salariali previsti dal CCNL Metalmeccanici del 5 dicembre 2012 come anticipo di eventuali futuri aumenti previsti da contrattazione collettiva nazionale. Si riconosce altresì l'integrazione salariale al 100% dei primi tre giorni di malattia così come previsto dal CCNL unitario del 2008 e si concorda che, in merito all'orario di lavoro ed al ricorso al lavoro straordinario, si continuerà ad applicare quanto è di prassi in azienda e stabilito nello stesso accordo unitario.

4. Mercato del lavoro

La contrattazione aziendale interviene sulla regolazione del mercato del lavoro tramite clausole attraverso cui l'azienda, sindacato e RSU concordano le politiche occupazionali riguardanti la flessibilità in entrata e la gestione del mercato del lavoro interno. Si tratta di una prassi determinata solo in parte dal contratto collettivo nazionale di lavoro, che disciplina la materia all'art. 4, Sez. IV, Titolo I. La materia del mercato del lavoro è presente in 54 contratti aziendali, pari al 15.4% del campione. Le garanzie occupazionali e il contratto di somministrazione sono gli istituti che registrano la frequenza contrattuale più elevata. In particolare, clausole di stabilizzazione e contingentamento delle forme di lavoro atipiche sono presenti in 24 accordi, pari al 6.8% del totale, mentre la somministrazione di lavoro è oggetto di pattuizione in 25 contratti aziendali (7.1%). Tra gli strumenti di regolazione del mercato interno, accanto alle garanzie occupazionali, sono stati rinvenuti tre accordi che istituiscono bacini delle professionalità. Tra le altre tipologie contrattuali, il contratto a tempo determinato è oggetto di disciplina in 18 contratti aziendali (5.1%), il part-time in 19 (5.4%) e il telelavoro in 4 accordi (1.1%).

Tabella 3: Mercato del lavoro

Mercato interno			Tipologie contrattuali		
Garanzie occupazionali*	Bacini delle professionalità	Sommin.	Tempo determinato	Part-time	Telelavoro
24 6.8%	3 0.8%	25 7.1%	18 5.1%	19 5.4%	4 1.1%

* Clausole di stabilizzazione, contingentamento e altre garanzie occupazionali

4.1. Politiche occupazionali

La maggior parte dei contratti aziendali riproduce, con varianti, la formula contenuta al comma 1 dell'art. 4, Sez. IV, Titolo I del CCNL Metalmeccanici in forza della quale "il contratto di lavoro subordinato è stipulato di regola a tempo indeterminato". Sono poi

esplicitate le condizioni e le modalità per il ricorso alle tipologie contrattuali che rappresentano un'eccezione a tale regola. AGUSTAWESTLAND e rappresentanze dei lavoratori confermano, ad esempio, che il rapporto di lavoro a tempo indeterminato costituisce la tipologia contrattuale di riferimento, seppur convenendo sull'utilità del ricorso a prestazioni di lavoro con contratto di somministrazione, nonché con contratto di apprendistato professionalizzante o di mestiere, in quanto riconosciuti il primo come importante strumento di flessibilità operativa e gestionale e il secondo come fattore di crescita professionale, anche attraverso un'adeguata formazione sul lavoro, di giovani che accedono al lavoro in vista di una occupazione stabile e di qualità. La ISEO SERRATURE precisa che il ricorso al lavoro a tempo determinato e la somministrazione di lavoro a tempo determinato viene effettuato nel rispetto della legge e della normativa in materia e che comunque il lavoro a tempo indeterminato, anche alla luce della particolare integrazione sul territorio e della fidelizzazione delle maestranze, rimane strumento centrale quale forma di instaurazione del rapporto di lavoro. Premesso che l'azienda ha fatto e farà ricorso principalmente a contratti di lavoro a tempo indeterminato, l'accordo della PEG PEREGO prevede anche l'utilizzo di tipologie contrattuali differenti, in funzione dell'andamento del mercato e delle esigenze tecnico-organizzative aziendali.

Alcuni contratti vincolano la direzione d'azienda a concordare con le RSU eventuali assunzioni a tempo determinato, ovvero ad informare le rappresentanze sindacali sia in caso di stabilizzazione che di non conferma dei rapporti di lavoro a termine. La ESTRAL, ad esempio, si impegna a comunicare alle RSU l'adozione di nuove o vecchie tipologie di contratti atipici. Analogamente, il contratto aziendale della FLAME SPRAY precisa che qualora si dovesse, per esigenze tecnico-produttive, ricorrere ad assunzioni non a tempo indeterminato, le parti concorderanno tali assunzioni, mentre la ITALFOND, avvalendosi delle tipologie previste dal CCNL in materia di lavoro atipico, si impegna a darne preventivamente informazione alle RSU e, prima della scadenza di tali contratti, le parti si incontreranno per una verifica della posizione lavorativa. L'accordo delle FERRIERE VALSABBIA prevede, ancora, che nel caso di non conferma di contratti d'assunzione atipici, l'azienda coinvolgerà le RSU entro i 20 giorni precedenti alla data di scadenza del contratto.

4.1.1. Diritto di precedenza

L'art. 4, Sez. IV, Titolo I del CCNL Metalmeccanici disciplina il diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato effettuate dal datore di lavoro entro i 12 mesi successivi alla scadenza del contratto a termine con riferimento alle mansioni già espletate in esecuzione dei rapporti a termine, per il lavoratore che, nell'esecuzione di uno o più contratti a termine presso la stessa azienda, abbia prestato attività lavorativa per un periodo superiore a 6 mesi. Questa norma è recepita dalla contrattazione aziendale integralmente o con variazioni rispetto all'efficacia temporale del diritto, anche con riferimento al lavoro in somministrazione. Alla STMICROELECTRONICS e alla

NUMONYX, ad esempio, coloro che abbiano prestato la propria attività lavorativa per un periodo superiore ai 6 mesi avranno diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato, entro i 18 mesi successivi la cessazione del precedente rapporto di lavoro. Analogamente, la TENARISDALMINE conferma che per le assunzioni a tempo indeterminato continuerà a dare priorità nella scelta a coloro che in quel dato momento hanno un rapporto di lavoro instaurato con contratti a termine e in somministrazione e che esprimano quelle potenzialità necessarie per ricoprire i ruoli previsti dalle organizzazioni del lavoro in cui operano, e ciò attraverso la partecipazione e l'esito dei corsi di formazione e l'espletamento, positivo, delle mansioni assegnate. In particolare per coloro che si trovano con contratto di somministrazione a termine, la priorità rispondente ai requisiti enunciati in precedenza si perfezionerà a condizione che abbiano operato in azienda da almeno 12 mesi consecutivi nella stessa area o 15 mesi consecutivi se in più aree, oppure 15 mesi ma discontinui, ancorché nella stessa area, nell'arco di 18 mesi.

4.1.1.1. Bacini delle professionalità

Il diritto di precedenza è in alcuni contratti reso effettivo attraverso l'istituzione di c.d. "bacini delle professionalità", ovvero delle banche dati in cui vengono registrati e monitorati i lavoratori che abbiano prestato servizio a tempo determinato presso l'azienda. Il contratto della BREMBO, ad esempio, istituisce un complesso e articolato sistema di capitalizzazione delle competenze che trova realizzazione in una "lista di nominativi" dei singoli reparti delle varie unità produttive da cui potere attingere prioritariamente, nel caso di nuove assunzioni. Rientrano nella lista le persone il cui contratto di lavoro a tempo determinato intercorrente con l'azienda non viene confermato. La possibilità di rientrare nelle liste dei singoli reparti delle unità produttive è subordinata alle seguenti condizionalità: sussistenza degli ordinari requisiti di professionalità e competenza richiesti per ricoprire la specifica mansione; avvenuto rispetto, nei precedenti rapporti di lavoro intercorsi con l'azienda, delle regole comportamentali definite dal CCNL di categoria, dagli accordi e dai regolamenti delle singole unità produttive. Rispetto a ciò assumeranno particolare significato le infrazioni di maggiore rilievo, così come esemplificate sia dalla normativa in vigore sia dal vigente CCNL di categoria. A parità dei requisiti di professionalità e competenza, e fatta salva la necessaria idoneità, l'azienda darà preferenza alle persone, inserite nelle liste dei singoli reparti delle unità produttive, con la maggiore anzianità lavorativa. A parità di anzianità lavorativa (computata in giorni) la selezione sarà condotta applicando il criterio dei maggiori carichi di famiglia. La permanenza nelle liste di nominativi ha una durata massima pari a 24 mesi dalla scadenza del contratto ed è soggetta ad una serie di condizionalità, tra cui ad esempio alla partecipazione, nei periodi di non occupazione presso terzi, ad eventuali interventi formativi proposti direttamente dalla società, finalizzati all'accrescimento delle competenze professionali ritenute utili, dalla direzione, per il possibile inserimento in azienda.

Anche l'accordo della N&W istituisce un bacino delle professionalità così regolamentato: i lavoratori con contratto a termine che cessino il rapporto a decorrere dal 9 febbraio 2011 e prima della conclusione della procedura contrattuale di stabilizzazione a tempo indeterminato, con un'anzianità aziendale superiore a 7 mesi di calendario, comprensivi di eventuali missioni con contratto di somministrazione, saranno inseriti in una lista di nominativi per la durata di 12 mesi di calendario. La società si riserva la possibilità di attingere da tale lista, qualora dovesse riscontrare esigenze ulteriori di ricorso ad assunzioni a tempo determinato, per professionalità e mansioni analoghe o che ritenga assimilabili. Delle offerte di assunzione sarà data informazione preventiva alle RSU. Al termine dei dodici mesi di permanenza nel bacino la società, qualora non abbia proceduto ad offerte di lavoro a termine od a tempo indeterminato, erogherà alle persone con data di prima assunzione (ovvero inserimento con contratto a termine o di somministrazione) un incentivo all'esodo di importo pari ad € 90 lordi moltiplicato per il numero di mesi di calendario completi di anzianità maturati con contratto a termine o in costanza di somministrazione. L'inserimento nel bacino, che dà diritto ai trattamenti economici e/o normativi di cui sopra, è volontario, deve essere richiesto entro 10 giorni lavorativi dalla cessazione del contratto ed è proceduto da una conciliazione individuale di rinuncia a contenziosi nei confronti della società. Al personale rientrante nei requisiti per la percezione dell'incentivo, che non opti per l'inserimento nel bacino entro 10 giorni lavorativi dalla cessazione del contratto, verrà comunque riconosciuto, alle condizioni di cui sopra, un incentivo ridotto, computato con un fatturato pari a € 50 lordi. Quanto sopra non si applica nell'ipotesi di mancato superamento del periodo di prova, licenziamento per giusta causa, dimissioni del lavoratore o di rifiuto dell'offerta di un successivo contratto di lavoro proposto dalla società.

Analogo sistema è previsto dal contratto della RULLI RULMECA, che istituisce una banca dati dei rapporti di lavoro a termine e in somministrazione che raccoglie informazioni relativamente ai rapporti di lavoro intercorsi e cessati alla scadenza del termine, mansioni svolte, valutazione comportamentale e professionale, anzianità complessiva di servizio e, a richiesta delle stesse, un'eventuale valutazione espressa dalle RSU. Tale valutazione, di qualsiasi natura essa sia, non potrà essere comunicata dalla RSU né all'interessato né a terzi, ciò anche in osservanza delle vigenti norme in tema di privacy. Analogo impegno è assunto dall'azienda con riferimento alle eventuali valutazioni espresse dalle RSU. A tale banca dati la società farà prioritariamente riferimento in caso di successivi fabbisogni di personale con professionalità ed esperienze lavorative analoghe a quelle possedute dai lavoratori assunti a termine o in somministrazione che hanno già prestato servizio in azienda. Le ragioni del mancato utilizzo di tale personale in occasione di successive assunzioni verranno comunicate alle RSU, a richiesta delle stesse in occasione delle riunioni periodiche previste dal presente contratto, ciò fermo restando che le scelte in tema di assunzioni, osservate le norme in tema di precedenza nelle assunzioni ove applicabili, sono di esclusiva competenza e responsabilità dell'azienda.

4.1.2. Clausole di stabilizzazione

Il CCNL Metalmeccanici prevede che i lavoratori che abbiano svolto presso la stessa azienda, con mansioni equivalenti, sia periodi di lavoro con rapporto di lavoro a termine che periodi di lavoro con contratto di somministrazione, acquisiscono il diritto ad essere assunti a tempo indeterminato qualora la somma dei periodi di lavoro nelle due tipologie citate superi i 44 mesi complessivi anche non consecutivi comprensivi dell'eventuale proroga in deroga assistita. Anche in questo caso la contrattazione aziendale recepisce la disposizione del CCNL, seppur con minore frequenza rispetto alle pattuizioni sul diritto di precedenza. In particolare, i contratti aziendali forniscono una disciplina di dettaglio, a contenuto migliorativo, sui criteri di maturazione e sulle modalità operative per rendere effettivo il diritto alla stabilizzazione. La ESTRAL, ad esempio, previa verifica dei carichi di lavoro, si impegna a confermare a tempo indeterminato solo i lavoratori che abbiano lavorato con contratto a tempo determinato per un periodo di 12 mesi. Analogo impegno è assunto dalla EXIDE, dove dal 2011 è entrata in vigore la regola di stabilizzazione dei contratti atipici (contratti a termine + *interim*), dopo 12 mesi di effettiva presenza. Il contratto aziendale della METELLI prevede invece la stabilizzazione dei lavoratori e lavoratrici assunti con contratto a tempo determinato o in somministrazione che abbiano trascorso in azienda un periodo di almeno 24 mesi, anche non continuativi, nell'arco di 36 mesi.

4.1.3. Limiti al ricorso ai contratti c.d. “atipici”

Accanto al diritto di precedenza e alle clausole di stabilizzazione, i limiti al ricorso ai contratti c.d. “atipici” e, segnatamente, al contratto a termine e al contratto di somministrazione, sono materia di contrattazione aziendale. Tetti alla stipula di queste tipologie contrattuali sono previsti dal CCNL Metalmeccanici solo con riferimento alle ipotesi di somministrazione a termine c.d. “acausale”. In particolare, il CCNL abilita la contrattazione aziendale all'esercizio della delega di cui all'art. 1, comma 1-bis, secondo periodo, del D.lgs. 368/2001 come modificato dalla L. 92/2012. La delega prevede la possibilità di rimozione della causale per la prima missione nell'ambito del contratto di somministrazione a termine nei casi in cui l'assunzione avvenga nell'ambito di un processo organizzativo determinato dalle ragioni di cui all'articolo 5, comma 3, nel limite complessivo del 6 per cento del totale dei lavoratori occupati nell'ambito dell'unità produttiva. Il CCNL chiarisce che ai sensi dell'art. 20, comma 5-quater del D.lgs. 276/2003 la somministrazione di lavoro a tempo determinato, esente da motivazioni, è ammessa oltrech  nei casi previsti dalla legge e dagli accordi aziendali per un numero di lavoratori, per ciascun anno solare, non superiore a quello corrispondente ai lavoratori somministrati successivamente assunti nei tre anni solari precedenti.   comunque prevista la possibilit  dell'azienda di assumere annualmente 3 lavoratori in somministrazione con la sola condizione di averne almeno il doppio come

lavoratori a tempo indeterminato. Oltre alle ipotesi di limitazione al ricorso alla somministrazione acausale, la contrattazione aziendale introduce norme sul contingentamento di tutte le tipologie di contratto a termine, computate solitamente rispetto alla singola unità produttiva e al totale della forza lavoro. Le percentuali di contingentamento variano in funzione del tipo di attività da un minimo dell'8% della SGM e della STEFANA, passando al 10% della SECO TOOLS, della O.R.I. MARTIN e della FLAME SPRAY, al 12% della BIANCHI VENDING GROUP e della ITALFOND, al 12,5% della EXIDE, al 15% della LUCCHINI, della PEG PEREGO e della ROLLON, fino ad un massimo del 20% della LANFRANCHI e della SEMATIC.

Alcuni accordi, inoltre, specificano sia la base di calcolo temporale per il computo della percentuale (es. triennale alla LUCCHINI, annuale alla PEG PEREGO, trimestrale alla LANFRANCHI), che le tipologie contrattuali da considerare ai fini della definizione dell'organico complessivo di riferimento. L'accordo della BIANCHI VENDING GROUP, ad esempio, considera nella forza lavoro complessiva anche gli stessi lavoratori assunti con contratto di somministrazione o a tempo determinato; il contratto della EXIDE prende in considerazione il totale dei dipendenti, escluse le sostituzioni per maternità, i congedi straordinari L. 104 e tutte le tipologie di aspettativa. Diversamente, alla LANFRANCHI, alla LUCCHINI alla PEG PEREGO e alla ROLLON il calcolo viene effettuato solo rispetto al numero dei lavoratori occupati a tempo indeterminato.

4.1.4. Flessibilità organizzativa e occupazione

Alcuni contratti aziendali prevedono uno scambio più o meno esplicito tra garanzie occupazionali e flessibilità organizzativa, numerica e retributiva. In altre parole, le aziende s'impegnano ad aumentare l'organico, a stabilizzare i lavoratori a termine o a ridurre il numero degli esuberanti in cambio di concessioni da parte del sindacato sull'orario di lavoro o sulla struttura salariale.

Alla CONDENSER, ad esempio, a fronte dell'allungamento del nastro lavorativo dei lavoratori addetti a turni avvicendati e allo spezzettamento in due periodi di 15 minuti della pausa mensa l'azienda accoglie la richiesta di parte sindacale di contenere il numero di addetti in esubero che le parti convengono essere di 19 anziché 25. La EMER conferma invece la possibilità di implementare l'organico di 4 unità, dando priorità nell'assunzione ai lavoratori somministrati, in cambio dell'attivazione dell'orario plurisettimanale e della definizione del nuovo premio di risultato. Così pure alle OFFICINE MECCANICHE PONTE DI NOSSA, dove l'assunzione di 5 nuovi addetti è speculare al passaggio ad un regime di turnazione 6x6, e alla EXIDE che, fronte dell'introduzione di una organizzazione dell'orario di lavoro in 18 turni, conferma la trasformazione a tempo indeterminato di tutti i contratti a termine operai (diretti + indiretti) attivi alla data di sottoscrizione dell'accordo. Anche il contratto della EURAL prevede che in relazione all'articolazione oraria (20-21 turni), l'azienda procederà ad integrare l'organico di n. 25 unità; le assunzioni verranno effettuate utilizzando i contratti di apprendistato per n. 11 unità, i contratti a tempo determinato di lavoratori in

lista di mobilità per 7 unità e contratti a tempo indeterminato per 7 unità. I contratti a tempo determinato verranno confermati entro una certa data, i contratti di apprendistato, fatte salve le disposizioni contrattuali e di legge, verranno trasformati alla scadenza del periodo di apprendistato.

Sono presenti inoltre accordi che prevedono per i lavoratori neoassunti l'applicazione di un c.d. "salario d'ingresso", relativamente ad alcuni parametri del premio di risultato o ad altre voci economiche definite dalla contrattazione aziendale. Tale trattamento porta, gradualmente, al riconoscimento integrale della contrattazione salariale aziendale solo dopo un certo periodo di anzianità. È questo il caso della MARCEGAGLIA che, relativamente allo stabilimento di Casalmaggiore, a fronte dell'accettazione da parte delle RSU di un salario di ingresso per i lavoratori di nuova assunzione, ha formalizzato, tra le altre cose, l'impegno alla trasformazione a tempo indeterminato di tutti i contratti a termine presenti in azienda e il ricorso all'assunzione di contratti a termine pari ad almeno il 5% degli assunti con contratto di apprendistato.

4.2. Tipologie contrattuali

4.2.1. Contratto a termine e somministrazione

Oltre alle clausole sul diritto di precedenza e sul contingentamento dei rapporti di lavoro a termine, la contrattazione aziendale interviene su taluni aspetti di carattere normativo riguardanti il lavoro in somministrazione e a tempo determinato. L'accordo della AGUSTAWESTLAND, ad esempio, conferma il diritto dei lavoratori somministrati a partecipare alle assemblee del personale dipendente e assicura la propria disponibilità a concordare con le imprese di somministrazione la possibilità di rendere disponibili idonei locali per consentire a tali lavoratori, utilizzati presso le proprie unità produttive, di tenere specifiche assemblee ad essi destinate. Le parti convengono inoltre sulla necessità di prevedere per i lavoratori somministrati la corresponsione di erogazioni economiche correlate ai risultati aziendali. Il contratto della BREMBO prevede invece il riconoscimento *pro rata* al personale somministrato dei trattamenti erogati a titolo di premio di risultato, quantificati con il criterio di cui all'art. 25 del CCNL 16 maggio 2008 per i lavoratori somministrati. Viene altresì previsto che, al personale somministrato eventualmente divenuto personale in forza all'azienda, verrà riconosciuto il livello di inquadramento attribuito con tale contratto. Diversamente, alla RODACCIAI, è prevista la non applicabilità degli addendum economici e normativi definiti dalla contrattazione aziendale ad ogni forma di lavoro somministrato nei limiti di legge.

In considerazione dell'elevata stagionalità della produzione, il contratto della LANFRANCHI prevede la possibilità per l'azienda di instaurare un nuovo rapporto di lavoro a tempo determinato se saranno trascorsi almeno 20 giorni di calendario dall'interruzione del precedente contratto a qualsiasi titolo, esercitando in tal modo la delega prevista all'art. 5, comma 3, d.lgs. 368/2001, così come modificato dalla L. 92/2012, in forza della quale la contrattazione poteva abbassare da 60 a 20 giorni (per

contratti a termine di durata fino a 6 mesi) il periodo di c.d. “stop and go” tra un contratto termine e un altro, con lo stesso lavoratore (oggi riportato a 10 e 20 giorni – a seconda che il contratto a termine abbia una durata rispettivamente inferiore o superiore ai 6 mesi – dal D.L. 76, conv. in L. 99/2013).

4.2.2. Part-time

Il part-time è una tipologia contrattuale regolata dalla contrattazione aziendale nonostante l’art. 4 –Punto B) – Sezione Quarta – Titolo I del CCNL Metalmeccanici preveda il solo confronto tra direzione e RSU in talune circostanze relative all’attivazione dell’istituto. Come chiarito anche nell’intesa del 7 marzo 2011, sottoscritta da Confindustria e CGIL, CISL, UIL, sulle azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro, il lavoro a tempo parziale rappresenta sia una modalità di orario rispondente ad esigenze aziendali, sia uno strumento di flessibilità *family friendly*. Questa tipologia contrattuale è riconducibile infatti alle politiche di conciliazione vita-lavoro e di welfare aziendale di cui si darà conto nel paragrafo 7. Le clausole sul part-time riguardano, in particolare, l’articolazione del regime di orario ridotto (forma verticale, orizzontale o mista), i limiti orari e numerici, le causali per la richiesta di conversione del rapporto di lavoro da full-time a part-time e i diritti dei lavoratori che prestano servizio a tempo parziale.

L’AGUSTAWESTLAND, ad esempio, conferma la disponibilità ad applicare ipotesi di articolazione del lavoro a tempo parziale in forma verticale o mista, nonché in forma orizzontale con prestazione lavorativa giornaliera anche superiore alle 4 ore. Nei confronti dei lavoratori in part-time potrà essere applicata la flessibilità dell’orario di entrata nel limite massimo di 15 minuti con le modalità in atto per i lavoratori full-time. Le parti hanno inoltre convenuto che, su richiesta del lavoratore, lo stesso potrà essere assistito da un componente della RSU in sede di stipula di un contratto di lavoro a tempo parziale o in caso di trasformazione del contratto da tempo pieno a tempo parziale. Alla N&W, azienda e rappresentanze sindacali hanno introdotto, in via sperimentale, 26 posizioni part-time di tipo verticale (con alternanza 3-2 gg/sett.) a tempo determinato, con attribuzione di orario indicativamente a giornata per la metà delle posizioni e a turni per la restante metà. La SAIP&SCHYLLER, invece, dichiara la propria disponibilità ad accettare richieste di part-time limitatamente agli schemi di seguito indicati: part-time verticale lavorando 3 giorni a settimana sul 6x4x4 (1 settimana: lunedì, martedì, mercoledì; 1 settimana: giovedì, venerdì, sabato); part-time orizzontale da lunedì a venerdì 6x4x5; part-time orizzontale da lunedì a venerdì 6x2x5 (alternandosi su 2 dei 4 turni). Il contratto della BTICINO prevede come modalità preferenziale per la facilitazione del part-time la copertura di un turno di lavoro di otto ore tramite l’abbinamento di due part-time orizzontali di quattro ore o la copertura della settimana con part-time verticali, con possibilità di alternanza; mentre la METELLI subordina la concessione del part-time alla disponibilità all’alternanza tra mattino e pomeriggio.

Quanto alle causali, le clausole contrattuali tendono a specificare o ad ampliare le ipotesi previste dal CCNL, stabilendo anche i criteri di precedenza per l'accoglimento delle richieste di conversione avanzate dai lavoratori. Alla BALLARINI PAOLO & FIGLI, ad esempio, avranno la precedenza i lavoratori con comprovate ragioni di salute, di carattere familiare e assistenziale, mentre alla METELLI la concessione del part-time è subordinata alla presenza di esigenze personali quali figli fino a 10 anni o familiari di primo grado da accudire o, in casi da valutare, di secondo grado. Il contratto aziendale della PRIMA COMUNICAZIONE disciplina un complesso e articolato sistema di accoglimento delle richieste di part-time che si realizza nella definizione di una graduatoria stilata sulla base delle seguenti motivazioni. Ogni lettera alfabetica ed il relativo ordine costituisce criterio di priorità in graduatoria, ai fini della precedenza nell'accoglimento del tempo parziale: a) assistenza ai figli fino al compimento degli otto anni di età; b) motivi di salute del richiedente certificati da struttura pubblica (escluso il medico di base), assistenza a genitori anziani malati, coniuge/convivente; c) motivi di studio o altri motivi del richiedente. Di seguito i criteri di assegnazione dei punteggi alle richieste di cui al punto a): per ogni figlio di età da zero a tre anni: punti 11; da quattro a sei anni: punti 5; da sette a otto anni: punti 4. A parità di collocazione in graduatoria si farà riferimento alla data di presentazione della domanda. A parità di punteggio il genitore unico convivente con il minore avrà la precedenza. Qualora i suddetti punti non dovessero essere sufficienti per definire la priorità, verrà considerata l'anzianità di servizio. Le nuove richieste avranno precedenza sulle proroghe.

L'art. 4 – Punto B) – Sezione Quarta – Titolo I del CCNL Metalmeccanici fissa al 3% del personale in forza a tempo pieno il limite massimo all'utilizzo del part-time. In funzione del tipo di prodotto realizzato e della composizione della manodopera (es. più donne), la contrattazione aziendale interviene su tale limite in aumento, innalzandolo al 4 (es. FLAME SPRAY), 5 (es. BIANCHI VENDING GROUP), 6 (es. METELLI e SCHNEIDER ELECTRIC), 8 (es. BALLARINI) fino a un massimo del 10% registrato nel contratto aziendale della PRIMA COMUNICAZIONE.

4.2.3. Apprendistato e stage

La disciplina degli stage e dei rapporti di lavoro in apprendistato è definita, generalmente, da specifici accordi attraverso cui aziende e rappresentanze dei lavoratori condividono, ad esempio, i contenuti dei piani formativi aziendali in caso di inserimenti multipli. Oltre a ciò, l'intervento della contrattazione aziendale in materia di apprendistato è di fatto precluso in ragione del fatto che il contratto collettivo nazionale di lavoro fornisce una disciplina uniforme della tipologia contrattuale, non modificabile dalla contrattazione integrativa. La competenza esclusiva del livello nazionale sull'apprendistato è stata peraltro confermata dal d.lgs. 167/2011 che rimette la disciplina della materia ad accordi interconfederali o a contratti collettivi nazionali di lavoro. Le poche clausole dedicate alle forme di lavoro a contenuto formativo, rinvenute nel campione di contratti integrativi aziendali qui considerato, riguardano le condizioni

economico-normative degli apprendisti e degli stagisti, e impegni di carattere obbligatorio assunti dalle aziende nei confronti delle rappresentanze sindacali. Con riferimento agli stage, ad esempio, la TENARISDALMINE si impegna ad informare le RSU sul numero di studenti inseriti, mentre la IMQ riconosce al personale assunto, che abbia svolto uno stage in azienda, un'anzianità di servizio pari al 100% della durata dello stage ai soli fini del riconoscimento del premio professionale. Il contratto dell'AGUSTAWESTLAND, invece, stabilisce che ai lavoratori assunti con contratto di apprendistato professionalizzante o di mestiere dal 1 luglio 2013 verrà riconosciuto un trattamento economico complessivo, che comprenderà l'erogazione mensile delle voci retributive aziendali aggiuntive rispetto ai trattamenti economici previsti dal CCNL applicato. Si segnalano inoltre specifiche clausole relative al campo di applicazione del premio di risultato che disciplinano la inclusione o la esclusione degli apprendisti nel sistema di retribuzione incentivante (si veda il paragrafo 8.3).

4.2.4. Telelavoro

Nel campione considerato, soltanto il contratto collettivo dell'AGUSTAWESTLAND e quello della STMICROELECTRONICS disciplinano il telelavoro. Nel primo contratto, le parti, conformemente a quanto previsto nell'accordo interconfederale del 9 giugno 2004 per il recepimento dell'Accordo quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP e ETUC, riconoscono il telelavoro come una modalità di svolgimento della prestazione che consente all'azienda di modernizzare l'organizzazione del lavoro e ai lavoratori di conciliare l'attività lavorativa con la vita sociale. Con particolare riferimento al work-life balance, le parti si danno atto che il miglior bilanciamento possibile del tempo lavorativo e del tempo familiare o di cura costituisce un contributo importante per un benessere durevole, per una crescita economica sostenibile e per la coesione sociale. Considerato quanto sopra, viene promosso in via sperimentale l'utilizzo del telelavoro nel limite del 3% dei dipendenti a tempo indeterminato e nel rispetto di una serie di principi che includono la volontarietà e la possibilità di reversibilità delle modalità in telelavoro, l'adozione, da parte dell'azienda, delle misure adeguate a garantire la protezione del software e dei dati utilizzati ed elaborati dal telelavoratore, la possibilità, da parte dell'azienda, di accedere al luogo in cui viene svolto il telelavoro e la garanzia al telelavoratore dei diritti collettivi propri dei lavoratori che operano all'interno dell'azienda.

Analoga disciplina è fornita dal contratto della STMICROELECTRONICS dove, con lo scopo di migliorare l'equilibrio tra vita privata e attività lavorativa, le parti hanno concordato l'introduzione del progetto "lavoro mobile". Il contratto definisce lavoro mobile la prestazione lavorativa effettuata alternando periodi in cui la stessa viene svolta in azienda a periodi in cui la stessa viene svolta dal dipendente presso il proprio domicilio e/o residenza, con il supporto prevalente di strumenti informatici e telematici che consentono le comunicazioni a distanza tra il dipendente stesso e la sede aziendale. Viene esplicitato inoltre che il lavoro mobile sarà attuato unicamente su base volontaria

e consisterà in una mera variazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa, non andando ad incidere, da un lato, sull’inserimento del dipendente nella normale organizzazione aziendale e, dall’altro, consentendo comunque al datore di lavoro il normale esercizio dei poteri di direzione, indirizzo e controllo di cui questo si avvale nell’ambito di un rapporto di lavoro svolto secondo le modalità ordinarie. In particolare, lo svolgimento del lavoro mobile non comporterà alcuna variazione e/o mutamento della natura giuridica del rapporto di lavoro già esistente, né della sede di lavoro presso la quale il dipendente continuerà ad essere in carico. Non saranno altresì pregiudicati l’inquadramento dei dipendenti interessati dal progetto, il relativo livello retributivo, le connesse possibilità di avanzamento di carriera, i piani formativi e le opportunità di crescita personali. Il contratto definisce poi nel dettaglio i criteri di carattere generale, le modalità di svolgimento e le procedure per l’accesso questa specifica tipologia di lavoro.

5. Risorse umane

Se da un lato il sistema di inquadramento del personale definito dal contratto collettivo nazionale di lavoro rappresenta uno strumento gestionale per le imprese, la contrattazione aziendale agisce come mezzo per il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze trasversali dei lavoratori, non pienamente valorizzate dal sistema classificatorio definito dal CCNL, al momento oggetto di revisione da parte di una apposita commissione bilaterale nazionale. La professionalità espressa dalle risorse umane è del resto un fattore strategico per la crescita e la competitività delle imprese, che esprimono un crescente bisogno di affiancare alla flessibilità degli orari la flessibilità professionale, per rispondere con tempestività e senza perdere in qualità alle richieste del mercato. Accanto alla leva economica è strategica in tal senso la funzione della formazione e lo sviluppo del capitale umano, non solo per favorire i processi di mobilità dei lavoratori, ma anche per incrementare la qualità del lavoro e realizzare quindi vantaggi competitivi. Le materie dell’inquadramento e dello sviluppo professionale registrano nel complesso una frequenza contrattuale relativamente alta, pari al 16.5% del campione. Entrambe sono oggetto di regolazione in 39 contratti aziendali (11.1%).

Tabella 4: Inquadramento e professionalità

Inquadramento	Formazione e sviluppo professionale	Totale
39 11.1%	39 11.1%	58 16.5%

5.1. Inquadramento e professionalità

Clausole a contenuto obbligatorio e normativo trattano a vario titolo la materia dell'inquadramento del personale, talvolta integrando il sistema di classificazione del CCNL. Le pattuizioni di carattere obbligatorio riguardano principalmente le procedure di informazione e la programmazione degli incontri relativi all'inquadramento dei lavoratori. Alla ALNOR e alla BRUGOLA O.E.B. INDUSTRIE, ad esempio, l'azienda si impegna ad incontrare le RSU almeno una volta l'anno per definire eventuali passaggi di categoria e per una verifica degli organici sulle postazioni. Analogamente, la LUCCHINI assume l'impegno a fornire, su richiesta di tutta la RSU e con cadenza semestrale, apposita informativa (con specifica indicazione di dati numerici aggregati per reparto) circa l'inquadramento e la professionalità attesa ed acquisita dei singoli lavoratori. Alla BTICINO, le parti confermano la validità delle attribuzioni della Commissione professionalità e l'opportunità di proseguire attraverso l'attività di tale organismo paritetico per affrontare le tematiche di inquadramento e la loro interconnessione con l'evoluzione organizzativa.

Nel campione di contratti si rinvencono con maggior frequenza clausole che prevedono l'istituzione di sistemi di mappatura e valutazione delle professionalità (c.d. *job evaluation*), finalizzati al riconoscimento delle competenze trasversali dei lavoratori. Nel contratto della SISME, ad esempio, le parti concordano di ricercare un sistema di mappatura e misurazione della professionalità che riconosca e premi la polivalenza, la polifunzionalità, l'autonomia e la responsabilità, quali elementi strategici per garantire la flessibilità orizzontale nei processi produttivi. Alla POLTI, azienda e rappresentanze sindacali s'impegnano a formalizzare un sistema di valutazione per gli operatori di produzione che, in ragione di determinati livelli di responsabilità tecnico-funzionale, polivalenza/polifunzionalità, assiduità al lavoro e capacità/disponibilità d'apprendimento, genererà una prestabilita revisione inquadramentale o retributiva. Il contratto della N&W delega ad una commissione polifunzionalità la definizione di un trattamento indennitario omnicomprensivo da corrispondere a specifiche posizioni di lavoro con qualifica operaia, per le quali risulti riscontrabile e formalizzata la presenza di una polifunzionalità marcatamente superiore all'articolazione delle mansioni individuali già in essere nel reparto di appartenenza; mentre il contratto della IMP PASOTTI prevede che su richiesta delle RSU, sarà effettuata una verifica dell'inquadramento dei dipendenti con riferimento ai criteri di professionalità, polivalenza ed esperienza di servizio in azienda. Le parti convengono che per gli addetti al reparto "plurimandrini" che operano su almeno 3 macchine contemporaneamente, il passaggio al 4° livello di categoria sarà riconosciuto dopo due mesi di effettiva prestazione lavorativa, trascorso il quale l'azienda riconoscerà la suddetta categoria fin dal primo mese utilizzando il criterio di retroattività. La O.R.I. MARTIN riconferma invece la propria disponibilità ad un riesame del mansionario in relazione a nuovi investimenti che abbiano ricadute dirette e stabili sul processo produttivo e/o a

sopravvenute modifiche strutturali tecnico-organizzative, nonché ad introdurre la figura della “Riserva con alta professionalità” che sia in grado di effettuare efficacemente sostituzioni in tutte le piazze di lavoro della squadra di pertinenza con livello di capacità e di competenza pari a quelle del titolare.

Altra pattuizione ricorrente nei contratti collettivi aziendali riguarda il riconoscimento economico della professionalità espressa dalle maestranze. Il rinnovo del CCNL Metalmeccanici del 2009 (nota a verbale alla 3^a categoria, Sezione Quarta – Titolo II, CCNL Metalmeccanici) ha previsto che, nell’ambito dei lavoratori di cui al primo alinea della declaratoria della 3^a categoria, saranno individuati coloro che, con prolungata esperienza di lavoro acquisita nell’azienda, operano stabilmente su diverse funzioni con capacità concretamente esercitata di collaborare in coordinamento con altre funzioni sia superiori che inferiori per il miglioramento del processo o del prodotto e per il miglior sviluppo delle capacità professionali aziendali. A tali lavoratori è riconosciuto, con decorrenza 1 marzo 2009, un elemento retributivo di professionalità corrispondente al parametro 121,7 degli attuali minimi tabellari (eventualmente da adeguare alla modifica della scala parametrica dei suddetti minimi) con assorbimento fino a concorrenza di eventuali emolumenti corrisposti aziendali ad analogo titolo. Tuttavia i profili tassativi aventi diritto a tale elemento non sono stati ancora concordati e le parti hanno rimandato la loro definizione ai lavori di una apposita Commissione. La contrattazione aziendale è pertanto intervenuta in materia, definendo, in via temporanea rispetto a future previsioni da parte della contrattazione nazionale, i parametri per il riconoscimento dell’elemento retributivo di professionalità (c.d. 3^a ERP). Ad esempio, la BALLARINI PAOLO & FIGLI darà luogo al riconoscimento della 3^a ERP allorché siano soddisfatte le seguenti condizioni: a) anzianità di almeno 6 anni maturata al 3° livello con contratto a tempo indeterminato; b) comprovata capacità di saper operare in autonomia su almeno due/tre linee produttive; c) capacità di lavorare in autonomia con spirito propositivo per migliorare i processi e i prodotti; capacità di cooperare con altri operatori di produzione. Alla BTICINO, l’elemento retributivo di professionalità è riconosciuto ai lavoratori qualificati che, operando stabilmente su diverse postazioni, svolgono attività richiedenti: specifica preparazione risultante da diploma di qualifica di istituti professionali o acquisita attraverso una corrispondente esperienza di lavoro; capacità concretamente esercitata di collaborare in coordinamento con altre funzioni sia superiori che inferiori; interventi di natura impegnativa per manovre e regolazione dei parametri di lavorazione, dovuti anche in modo discontinuo ma non occasionali, effettuati sulla base di dettagliate indicazioni tecniche e operative fornite dal personale più esperto; partecipazione, laddove richiesto dall’organizzazione del lavoro, ad attività per il miglioramento del processo e del prodotto. Il contratto della ISRINGHAUSEN concede invece la corrispondenza della 3^a ERP ai lavoratori connessi al ciclo produttivo che, trascorso un congruo periodo di permanenza nella terza categoria, hanno dimostrato particolari capacità trasversali a seguito di valutazione delle performance da effettuarsi a carico dell’azienda. Tale valutazione comprenderà l’analisi della capacità di svolgere le attività e di puntare con costanza, continuità e determinazione al risultato

atteso; capacità di fornire livelli di prestazione stabili, continui e garantendo gli standard di qualità; capacità di predisporre e organizzare in modo autonomo e sistematico il proprio lavoro; capacità di creare momenti di integrazione e collaborazione con i propri colleghi attraverso un atteggiamento relazionale di apertura; spiccata disponibilità verso i colleghi in particolare modo nella collaborazione alla risoluzione dei problemi. La valutazione avverrà mediante l'attribuzione per ogni singola voce di un punteggio su una scala da 1 a 5 dove: 1= prestazione non rispondente agli standard e alle attese; 2 = prestazione solo parzialmente rispondente agli standard e alle attese; 3 = prestazione mediamente in linea agli standard e alle attese; 4 = prestazione pienamente in linea agli standard e alle attese; 5 = prestazione ampiamente superiore agli standard e alle attese. L'attribuzione della 3^a ERP avverrà solo al raggiungimento di un punteggio compreso nel *range* tra 16 e 25.

Oltre alla erogazione di importi fissi collegati al sistema di inquadramento del CCNL, la valorizzazione economica delle professionalità si realizza anche attraverso forme di retribuzione incentivante. Una *best practice* in questo campo è rappresentata dalla TENARISDALMINE, azienda che dal 1995 ha istituito un “Premio professionalità espressa”, la cui struttura è stata aggiornata dal rinnovo contrattuale del 2012. Questo sistema prevede la corresponsione di somme di denaro parametricate rispetto ad una scala di punteggi assegnati sulla base di una scheda di audit composta dalle seguenti voci: informazioni, risultati, autonomia decisionale, capacità relazionali, conoscenze, sicurezza, polivalenza e polifunzionalità. Il corretto funzionamento del sistema è garantito da una commissione paritetica che, tra le altre funzioni, esprime i nominativi dei soggetti valutatori, incaricati appunto di compilare le schede di giudizio sulle professionalità dei singoli lavoratori.

5.2. Formazione e sviluppo professionale

Il tema della formazione è centrale nella contrattazione aziendale: lo sviluppo professionale delle risorse umane può garantire al contempo una maggiore competitività dell'azienda e una maggiore occupabilità dei lavoratori sul mercato del lavoro. È del resto lo stesso CCNL ad enfatizzare l'importanza della formazione professionale quale strumento fondamentale per l'auspicata valorizzazione professionale delle risorse umane e per l'indispensabile incremento della competitività internazionale delle imprese (Art. 4, Sez. I, CCNL Metalmeccanici). In quest'ottica, il contratto collettivo della LUCCHINI, ad esempio, pone l'accento sul valore prioritario della formazione, quale leva strategica del cambiamento e dell'innovazione, indispensabile strumento finalizzato al miglioramento continuo della professionalità dei lavoratori e imprescindibile leva per uno sviluppo ed una crescita competitiva del sistema azienda. Nel contratto della COBRA, le parti riconoscono la formazione e lo sviluppo delle competenze tra gli elementi chiave per far fronte alla concorrenza, per la creazione di valore aggiunto e per il supporto al piano strategico aziendale. Analogamente, alla INNSE BERARDI azienda e rappresentanze sindacali considerano prioritari la necessità di

una continua crescita ed un rilevante sviluppo della formazione professionale dei lavoratori quale elemento essenziale per il raggiungimento degli obiettivi aziendali di miglioramento del prodotto e del processo, per il consolidamento, la valorizzazione e lo sviluppo delle professionalità, nonché per il miglioramento delle condizioni di lavoro.

Alcuni tra i contratti aziendali analizzati istituiscono organismi monocratici o bilaterali cui vengono assegnate specifiche funzioni, anche di rappresentanza, in materia di formazione e sviluppo professionale, non solo in relazione all'obbligo previsto dall'art. 4.3, Sez. I, CCNL Metalmeccanici, di istituzione, nelle aziende che occupano complessivamente più di 2.000 dipendenti, di cui almeno 350 occupati presso una stessa unità produttiva, di commissioni aziendali per la formazione professionale. Alle ACCIAIERIE ARVEDI, ad esempio, al fine di valorizzare la crescita professionale dei dipendenti, tra i componenti della RSU aziendale è stato individuato il "Rappresentante per la formazione dei lavoratori" cui viene assegnato il compito di relazionarsi con la Direzione Aziendale e che avrà compiti propositivi in materia di formazione professionale dei dipendenti. Analoga istituzione è regolata dal contratto della RODACCIAI che prevede possa essere nominato un referente per la formazione professionale, così come previsto dal rinnovo del CCNL del dicembre 2012. Anche il contratto della BREMBO istituisce una commissione formazione, con composizione paritetica e pro tempore incaricata di elaborare ed avviare i seguenti interventi: verificare e comporre una mappatura delle esigenze formative riscontrate nei singoli siti, dei tempi di intervento, dei possibili soggetti attuatori, delle fonti di finanziamento attivabili, delle compatibilità tecnico-organizzative, dalle quali derivare un quadro articolato di specifiche proposte che sarà illustrato alla direzione del personale, la quale una volta acquisite tali informazioni si riserva di sovrapporlo ai processi formativi già attivati o programmati per verificare eventuali discrasie ed ipotizzare in tal caso possibili integrazioni. La SAME DEUTZ-FAHR, invece, s'impegna a concordare con una Commissione paritetica per la formazione (composta da un membro per sigla sindacale) i contenuti e i destinatari dei corsi di formazione finanziata attraverso Fondimpresa, fino al limite massimo del 30% dell'importo complessivo finanziabile.

Ci sono poi clausole che istituiscono specifiche procedure d'informazione delle rappresentanze dei lavoratori in merito al tema dello sviluppo professionale. Alla IMQ, ad esempio, le parti concordano che annualmente, prima dell'approvazione del budget e su richiesta delle OOSS, verranno condivisi i bisogni formativi e addestrativi e quindi il piano formativo. Il contratto collettivo della SECO TOOLS prevede un incontro specifico annuale per la definizione del piano di formazione con il relativo budget, mentre la CHIBRO si impegna a definire un percorso di formazione condiviso con la RSU: budget economici e di ore formazione andranno coerentemente individuati e discussi di norma entro il mese di dicembre di ogni anno. L'accordo della LUCCHINI prevede invece che i piani di formazione finanziata saranno definiti dalla società previa confronto preventivo con la RSU, che avverrà con cadenza annuale; qualora si ravvisasse la necessità o la opportunità di attività formative per le quali attingere a fondi e/o finanziamenti,

aggiuntive rispetto a quelle definite annualmente, sarà possibile calendarizzare ulteriori appositi incontri.

Altri contratti prevedono impegni più generici da parte delle aziende a condividere con le RSU i piani formativi. La EURAL GNUTTI, ad esempio, si impegna a tenere informate le RSU sulle iniziative di formazione in corso e si rende disponibile a prendere in considerazione eventuali proposte di formazione specifiche eventualmente presentate dalle RSU stesse. La ISEO SERRATURE ribadisce invece il suo impegno, a livello organizzativo ed economico, nella definizione annuale di un piano di formazione finalizzato alla crescita professionale dei lavoratori. Tale piano sarà oggetto di informativa alla RSU al fine di acquisire eventuali suggerimenti e proposte.

Anche le procedure per la pianificazione e la verifica dei percorsi individuali di formazione sono materia di contrattazione aziendale. Il contratto della VHIT, ad esempio, prevede un incontro annuale tra capo e collaboratore per la consuntivazione degli obiettivi e della formazione effettuata l'anno precedente e la pianificazione degli obiettivi e della formazione dell'anno in corso, stabilendo tra l'altro che, su richiesta del collaboratore, oltre alla presenza di un rappresentante dell'ufficio personale, potrà essere presente un rappresentante della RSU.

Infine, alcuni contratti aziendali prevedono sistemi d'incentivo economico per favorire la partecipazione dei lavoratori ai programmi di formazione promossi dall'azienda, soprattutto tra quelli organizzati al di fuori dell'orario di lavoro. È questo il caso del contratto della TENARISDALMINE che, per incentivare la frequenza ai corsi extra-lavorativi, istituisce, ad esempio, una "Indennità corsi fuori orario", equivalente al trattamento del lavoro straordinario individuale (magg. 25% per le prime 2 h/giorno e del 30% per le successive) per ciascuna ora di corso effettivamente frequentato, indipendentemente dal superamento del test finale. Il superamento del test finale invece, oltre a consentire la registrazione del corso nel libretto formativo e la relativa crescita del curriculum personale legato al proprio iter formativo - professionale, determinerà le ore utili per i cosiddetti corsi "bonus". Alla LANFRANCHI, invece, i periodi di bassa stagione verranno sfruttati per ottemperare al D.lgs. 81 del 9.4.2011 in materia di formazione obbligatoria dei dipendenti sulla sicurezza. Qualora non fosse possibile sfruttare detti periodi, previa informazione alla RSU, il contratto aziendale prevede la possibilità di effettuare i corsi oltre il normale orario di lavoro per i dipendenti a giornata o del primo turno, prevedibilmente con moduli di uno/due ore consecutive. I lavoratori che effettueranno i corsi di formazione riceveranno oltre alla normale retribuzione un premio formazione omnicomprensivo pari a € 7 per ogni ora di formazione presenziata oltre l'orario di lavoro di 8 ore (senza maggiorazione per lavoro straordinario).

6. Organizzazione del lavoro

La maggior parte delle clausole a contenuto normativo extra-economico riguarda l'organizzazione del lavoro. La legislazione sull'orario, in particolare, ha storicamente perseguito gli obiettivi di garanzia della salute e sicurezza dei lavoratori e di conciliazione dei tempi di lavoro con i vari impegni della vita. La contrattazione collettiva aziendale sull'orario di lavoro assolve la funzione di temperamento di tali obiettivi con le esigenze di produttività e competitività delle imprese, essendo l'organizzazione dei tempi di lavoro la principale determinante del costo del lavoro per unità di prodotto. La materia è tuttavia d'interesse anche per il sindacato, il quale attraverso lo strumento della flessibilità oraria riesce a limitare il ricorso da parte dell'azienda a forme di lavoro flessibile-precario.

6.1. Istituti dell'orario di lavoro e flessibilità organizzativa

L'orario di lavoro è, dopo la retribuzione, la seconda materia più negoziata a livello aziendale ed è presente in 111 contratti collettivi, pari al 31.7% del campione. Nel dettaglio, l'organizzazione della turnistica è il principale oggetto di negoziazione in azienda (12.8%), seguito dalle clausole sulla flessibilità oraria (10.2%) e da quelle relative a ferie, festività e fermate collettive (9.1%). Seguono poi, sempre in ordine di frequenza, i seguenti istituti: orario multiperiodale, straordinario, permessi annui retribuiti (PAR), pause, banca delle ore e reperibilità. La Fim-Cisl è il sindacato che firma più contratti contenenti clausole che disciplinano istituti dell'orario di lavoro (26.8%), seguita a pari merito da Fiom-Cgil e Uilm-Uil (21.1%). Lo scarto maggiore tra la frequenza contrattuale della Fim-Cisl e quella della Fiom-Cgil si registra con riferimento alla flessibilità dell'orario di lavoro in entrata e in uscita (flessibilità oraria). Si registra invece la totale convergenza tra la frequenza contrattuale delle due organizzazioni in materia di turni (9.7%), permessi annui retribuiti (2.5%), straordinario (2.5%) e reperibilità (0.8%).

Tabella 5: Istituti dell'orario di lavoro

	Frequenza	%	Fiom	%	Fim	%	Uilm	%
Totale	111	31.7%	74	21.1%	94	26.8%	74	21.1%
Flessibilità orari	36	10.2%	24	6.8%	31	8.8%	24	6.8%
Multiperiodale	16	4.5%	10	2.8%	14	4%	10	2.8%
Banca delle ore	4	1.1%	2	0.5%	3	0.8%	2	0.5%
Turni	45	12.8%	34	9.7%	38	10.8%	33	9.4%
Ferie, fermate coll.	32	9.1%	25	7.1%	27	7.7%	25	7.1%
PAR	12	3.4%	9	2.5%	9	2.5%	9	2.5%
Straordinario	15	4.2%	9	2.5%	9	2.5%	9	2.5%
Pause	9	2.5%	5	1.4%	6	1.7%	5	1.4%
Reperibilità	4	1.1%	3	0.8%	3	0.8%	3	0.8%

6.1.1. Regimi di orario a turni

L'organizzazione del lavoro a turni risponde ad esigenze tecnico-organizzative aziendali di efficientamento della capacità produttiva e saturazione degli impianti, in relazione a contingenti o persistenti opportunità di mercato, nonché in funzione di specifiche caratteristiche del prodotto che, ad esempio, non consentono l'interruzione dell'operatività degli impianti. Il datore di lavoro ha il potere di modificare in modo unilaterale la distribuzione dell'orario di lavoro nell'arco della giornata o della settimana lavorativa, purché tale modifica non sia arbitraria, ma dettata da effettive esigenze tecniche, organizzative e produttive. Secondo quanto previsto dall'art. 4, Sez. IV, Titolo III, CCNL Metalmeccanici, la direzione aziendale stabilisce la distribuzione dell'orario, previo esame con le RSU e i lavoratori non potranno rifiutarsi alla istituzione di più turni giornalieri: il lavoratore deve prestare la sua opera nelle ore e nei turni stabiliti anche se questi siano predisposti soltanto per determinati reparti. Ciononostante, la materia ha subito negli anni un processo di contrattualizzazione, soprattutto a livello aziendale, sulla spinta della pressione sindacale volta a contenere l'ampia discrezionalità manageriale nella definizione dell'articolazione oraria, specie con riferimento a talune realtà produttive e a turni di lavoro particolarmente disagiati (es. lavoro notturno, domenicale e festivo). Le modalità di organizzazione delle turnistiche risultanti dalla contrattazione aziendale sono svariate.

In ragione del tipo di attività e delle esigenze di produttività, ad esempio, i regimi di turnazione possono essere organizzati secondo ritmi rotativi a ciclo continuo, con gli impianti operativi per tutta la giornata e 7 giorni su 7, o a ciclo discontinuo, non procedendo quindi 24 ore su 24 e tutti i giorni della settimana. Al fine di incrementare la capacità e la flessibilità produttiva, l'accordo delle OFFICINE MECCANICHE PONTE DI NOSSA prevede, ad esempio, il passaggio da una turnazione 3x8x5 (8 ore da lunedì a venerdì su 5 giorni a rotazione su tre turni compreso quello notturno) a un regime di turni 4x6x6 (4 turni al giorno di 6 ore per 6 giorni alla settimana). Il primo turno va dalle 24.00 alle 6.00 del lunedì, l'ultimo cade il sabato sera dalle 18.00 alle 24.00. Anche alla SAIP&SCHYLLER le parti hanno convenuto sull'opportunità di adottare un regime orario 4x6x6, ovvero 36 ore settimanali, ripartite su 6 giorni lavorativi dal lunedì al sabato, per quattro turni di lavoro.

Tra le modalità di organizzazione del lavoro c'è il lavoro a turni avvicendati, con riposi compensativi a scorrimento. Si tratta di un sistema articolato ad esempio su due turni diversi ogni due settimane (la prima dalle 6 alle 14 e la seconda dalle 14 alle 20), o anche tre turni diversi in tre settimane (la prima dalle 6 alle 14, la seconda dalle 14 alle 22 e la terza dalle 22 alle 6). In questo caso i lavoratori effettuano un giorno di riposo settimanale in coincidenza con la domenica ed uno a scorrimento, secondo il ciclo dei turni, con conseguente riduzione complessiva dell'orario normale di lavoro settimanale. Il contratto dell'AGUSTA WESTLAND, ad esempio, prevede la possibilità di adottare, ove ne ricorrano i presupposti e le condizioni, le seguenti articolazioni dell'orario di lavoro a

turni: 1) prestazioni di lavoro da lunedì a venerdì distribuite su due o su tre turni avvicendati; 2) prestazioni di lavoro in turni particolari distribuite su tre turni giornalieri avvicendati su sei giorni alla settimana dal lunedì al sabato (con incremento indennità turno rispetto a punto 1) e *una tantum* collegate alle percentuali di ore prestate secondo lo specifico regime di turnazione); 3) prestazioni di lavoro in turni particolari distribuite su due o tre turni giornalieri avvicendati su sette giorni alla settimana dal lunedì alla domenica, limitatamente ad attività tecnico/produttive (con incremento indennità turno rispetto a punto 1) e 2) e *una tantum* collegate alle percentuali di ore prestate secondo lo specifico regime di turnazione). Con riferimento alle modalità di turnazione di cui al punto 3) – ove possibile – l'azienda introdurrà turnazioni che comportino una riduzione della durata media dell'orario lavorativo settimanale fino a 37,5 ore, compatibilmente alle proprie esigenze tecnico-organizzative e produttive. Alla EURAL l'orario di lavoro del reparto fonderia e ultrasuoni è articolato in 20 turni settimanali con un regime di orario 3+2 (3 giorni consecutivi di lavoro e 2 giorni di riposo). Il 21° turno settimanale verrà utilizzato per interventi di manutenzione. Tale turnistica comporta l'avvicendamento di n. 5 squadre di lavoratori e una riduzione effettiva dell'orario pari a n. 8 ore medie settimanali, con conseguente prestazione media effettiva pari a 32 ore medie settimanali procapite. Analogamente, il contratto aziendale della FABBRICA D'ARMI PIETRO BERETTA prevede che qualora l'azienda, in presenza di picchi produttivi non fronteggiabili con il ricorso ai normali assetti produttivi, avesse la necessità di ricorrere ad un orario strutturale con 168 ore di utilizzo negli impianti ad alta intensità di investimento, per un periodo non inferiore ai tre mesi, attiverà, previa comunicazione alla RSU, una articolazione di orario su 21 turni lavorativi settimanali con una turnazione a 5 squadre con sistema di tre giorni consecutivi di lavoro e due giorni di riposo. Tale articolazione comporta una riduzione effettiva dell'orario di lavoro pari a 6,40 ore settimanali con una prestazione media effettiva pari a 33,6 ore settimanali procapite. Un ulteriore schema di regime orario a 21 turni avvicendati su 7 giorni è stato introdotto dal contratto aziendale della GKN WHEELS. In particolare, il contratto stabilisce che, qualora i volumi produttivi richiedessero lo sfruttamento integrale della capacità produttiva degli impianti, per 24 ore giornaliere nell'arco di 7 giorni alla settimana, comprensivi del sabato e della domenica, nei reparti interessati sarà consentita alla società l'adozione di uno schema di orario articolato su 21 turni consecutivi di 8 ore ciascuno a rotazione, a regime ordinario e ferma restando la durata media dell'orario di lavoro individuale di 40 ore settimanali. Ai fini dell'attuazione dell'orario di lavoro articolato su 21 turni ovvero 18 turni settimanali, qualora questi comprendano, anche solo in parte, la giornata di domenica si conviene che, nel rispetto della durata media dell'orario normale di lavoro di 40 ore settimanali, il riposo obbligatorio di almeno 24 ore di cui all'art. 9 del d.lgs. n. 66/2003, di norma coincidente con la domenica, sarà goduto, dal personale interessato da tali turnazioni, a norma di quanto previsto dal comma 3 del suddetto articolo, in attuazione della facoltà concessa dal comma 2 lettera d) essendo comunque garantito un periodo equivalente di riposo compensativo.

Al pari delle modalità organizzative delle turnistiche, anche i trattamenti integrativi corrisposti ai lavoratori coinvolti in turni c.d. disagiati (notturni, seminotturni, domenicali e festivi) sono oggetto di contrattazione e quindi suscettibili di disciplina variabile in funzione di circostanze negoziali e disponibilità economiche aziendali. Per le turnazioni che prevedano una durata media dell'orario lavorativo settimanale superiore alle 37,5 ore, ad esempio, AGUSTAWESTLAND provvederà a liquidare tale eccedenza su base bimestrale applicando una maggiorazione oraria omnicomprensiva pari al 20% e tenendo conto esclusivamente dei frazionamenti orari superiori ai 15 minuti. Riguardo alle maggiorazioni previste dal CCNL vigente (art. 7 lettere d) ed i), Sez. IV, Titolo III) per il lavoro svolto nelle giornate di domenica (pari al 10% per l'orario diurno e al 30% per l'orario notturno), le parti concordano sull'applicazione di una maggiorazione pari al 35% per l'orario diurno e al 50% per l'orario notturno. Inoltre, ai lavoratori verrà riconosciuto un importo lordo pari a 3 € di retribuzione ordinaria aggiuntiva per ciascuna domenica effettivamente lavorata nel rispetto delle turnazioni previste. L'articolazione oraria definita dal contratto aziendale della EURAL comporta l'utilizzo delle linee di produzione e degli impianti anche durante le domeniche, durante le festività infrasettimanali e in quelle coincidenti con la domenica; dette giornate saranno pertanto da considerarsi lavorative a tutti gli effetti. Per l'attività svolta nella giornata di sabato e di domenica verranno riconosciute le seguenti maggiorazioni: 16° turno sabato (6-14) magg. 50%; 17° turno sabato (14-22) 80%; 18° turno sabato (22-6) 125%; 19° turno domenica (6-14) 110%; 20° turno domenica (22-6) 125%. Per far fronte alla presenza sul mercato di grossi ordinativi e proteggere l'azienda dalla mancanza di lavoro per periodi prolungati, la BALLARINI PAOLO & FIGLI e le rappresentanze sindacali istituiscono un piano d'incremento dei turni lavorativi nei periodi di maggiore carico ricorrendo al terzo turno lavorativo sugli impianti interessati, con la disponibilità del personale (anche femminile) a partecipare a detto schema di attività. Esigenze di competitività non consentono, in casi di orari così strutturati in maniera non più eccezionale, di corrispondere maggiorazioni come quelle derivanti dalla precedente contrattazione aziendale. Pertanto, a decorrere dall'entrata in vigore del nuovo accordo le parti concordano di dare luogo esclusivamente alle maggiorazioni previste dal CCNL in vigore al momento dello svolgimento dell'attività lavorativa. Vengono quindi abolite dalla data indicata le seguenti maggiorazioni aggiuntive: 35% per lavoro notturno dalle 22.00 alle 6.00, prevista dal contratto integrativo del quadriennio 2008-2011 e precedenti; maggiorazioni del 70% per lavoro festivo (sabato e festivi), prevista solo da consuetudini aziendali. Riepilogando, le maggiorazioni previste saranno le seguenti: 30% per lavoro notturno; 50% per lavoro festivo (sabato e festivi).

6.1.2. Regimi di orario flessibili

6.1.2.1. Orario plurisettimanale e banca delle ore

Esigenze sempre più marcate di competitività hanno favorito la diffusione nella contrattazione collettiva aziendale di forme di modulazione del lavoro volte a preordinare e pianificare interventi di flessibilità in risposta all'andamento mutevole del carico di lavoro. Per fronteggiare le fluttuazioni imposte dalla domanda di mercato, la contrattazione aziendale è così intervenuta attivando gli strumenti di flessibilità oraria regolati dal CCNL, tra cui, in particolare, l'“orario plurisettimanale” (art. all'art. 5, Titolo III, Sezione IV CCNL Metalmeccanici). Tale istituto consente di ampliare la base di calcolo dell'orario normale di lavoro in modo da evitare, nei periodi d'intensificazione dell'attività lavorativa, il ricorso alla disciplina limitativa ed economicamente più onerosa del lavoro straordinario, nonché di scongiurare modalità alternative di riduzione dell'orario nei periodi di contrazione della domanda. Soltanto quattro contratti aziendali tra quelli considerati disciplinano invece l'istituto della “banca ore”, che prevede il recupero delle ore di straordinario nei periodi di minore intensità di lavoro in luogo della retribuzione della prestazione in forma maggiorata. Si tratta dell'accordo sottoscritto dalla BETTINELLI e dalle rappresentanze sindacali in attuazione del CCNL Unionmeccanica, dell'accordo della FABBRICA D'ARMI PIETRO BERETTA (si veda il paragrafo successivo), dell'accordo della SIAT e dell'accordo della SCHNEIDER ELECTRIC che prevede, per prestazioni di almeno 4 ore rese di domenica o in giornate coincidenti con festività, anche infrasettimanali, l'accantonamento in riposo compensativo delle ore prestate, da fruire secondo le modalità della banca ore.

La contrattazione aziendale è intervenuta sulla disciplina dell'orario plurisettimanale specificando i limiti minimi e massimi del regime di flessibilità previsti dal CCNL, le procedure di attivazione e le condizioni normative connesse a tale istituto. Alcuni contratti aziendali prevedono la conferma o l'abbassamento del massimale delle c.d. ore di flessibilità positiva, incrementato dal rinnovo del CCNL Metalmeccanici del 5 dicembre 2012 da 64 ore a 80 ore annue, con un massimo di orario settimanale di 48 ore. In estrema sintesi, nel limite delle 48 ore settimanali, l'azienda ha a disposizione un pacchetto massimo di ore lavorabili come orario normale di lavoro, oltre le 40 settimanali stabilite per legge. Il contratto della BIANCHI VENDING GROUP, ad esempio, abbassa il tetto a 40 ore annue e fissa il limite di 4 ore settimanali, mentre i rinnovi della IHI CHARGING SYSTEMS INTERNATIONAL, della LANFRANCHI e della VORWERK FOLLETO confermavano il limite massimo di 64 ore di flessibilità positiva vigente al momento della firma del contratto. Altri accordi hanno invece definito una disciplina derogatoria rispetto al CCNL, sforando il limite massimo consentito. È il caso questo della BALLARINI PAOLO & FIGLI (80 ore), della ENDRES HAUSER (92 ore), della EMER (72 ore) e della HUSQVARNA MOTORCYCLES (85 ore). Mentre con la nuova disciplina di settore alcune tra le intese derogatorie hanno finito per esser ricondotte, seppur indirettamente, nell'alveo del CCNL, altre continuano a prevedere tetti superiori ai massimali consentiti dal contratto nazionale, benché in tal caso siano concordate dalle parti soluzioni compensative o particolari limiti all'utilizzo delle ore in eccesso. Alla ENDRES HAUSER, ad esempio, le ore eccedenti le prime 64 possono essere richieste solo ed esclusivamente se è stato garantito al lavoratore lo scarico di almeno 32 ore,

prevedendo la possibilità di usufruire delle ore di recupero prima del raggiungimento della soglia.

Le modalità di implementazione dell'orario plurisettimanale sono ovviamente molteplici, così come svariate sono le eventuali maggiorazioni rese per i periodi di accumulo. Il contratto della BALLARINI PAOLO & FIGLI, ad esempio, stabilisce il prolungamento d'orario dei turni fino ad un massimo di 8 ore lavorative (fatta salva la mezz'ora di riposo), con effettuazione di turni al sabato e maggiorazione retributiva prevista del 30%. In alternativa, è prevista una riduzione dell'orario lavorativo (esempio da 7,5 a 6,0 ore effettive al turno) da recuperare nel periodo di maggior carico, fermo restando la retribuzione mensile, utilizzo di ferie o PAR collettivi. Per i lavoratori addetti ai reparti produttivi dell'HUSQVARNA, invece, il normale orario di lavoro potrà superare le 40 ore settimanali fino ad un massimo di 45, applicando il seguente regime di orario mensile: 5 ore settimanali in orario infrasettimanale, dal lunedì al venerdì in regime di flessibilità ed un sabato all'interno di ogni quattro con trattamento retributivo previsto per il lavoro straordinario. L'orario di lavoro al sabato sarà dalle ore 7 alle ore 12, mentre quello infrasettimanale sarà dal lunedì al venerdì dalle ore 7,30 alle 17,10 con una pausa mensa di 40 minuti. Analogamente l'accordo della SEMATIC prevede per le settimane di decremento dell'attività produttiva, l'osservanza del seguente orario: 1 ora in meno al giorno con termine alle 16.00 da lunedì a giovedì e pomeriggio libero il venerdì. Nelle settimane di incremento produttivo si osserverà il seguente orario: 9 ore di lavoro, con termine alle 18.00 da lunedì a giovedì, 4 ore dalle 8.00 alle 12.00 al sabato mattina. Alla LANFRANCHI, il ricorso all'orario plurisettimanale è effettuato nei seguenti limiti: dal lunedì al venerdì, massimo un'ora in più al giorno (anche per personale a part-time orizzontale); al sabato, massimo 6 ore non oltre le ore 13:00 (massimo 12 ore complessive per dipendente all'anno). In deroga a quanto previsto dal CCNL, qualora in casi eccezionali il recupero della inferiore prestazione lavorativa non sia possibile entro l'anno, la BTSR INTERNATIONAL e le rappresentanze dei lavoratori hanno concordato che tale recupero potrà avvenire mediante l'utilizzo di ferie e/o ROL e/o ex festività residue, oppure attraverso prestazioni eccedenti il normale orario di lavoro rese a livello individuale o da gruppi di lavoratori a seguito di comunicazione dell'azienda alle RSU e alle maestranze interessate.

In attuazione di quanto previsto dal CCNL, i contratti collettivi istituiscono poi specifiche procedure di informazione e consultazione delle rappresentanze sindacali per l'attivazione dell'istituto (c.d. esame congiunto), anche con riferimento alla fruizione delle ore di scarico, ovvero di recupero delle ore lavorate oltre l'orario normale di lavoro, da parte del lavoratore. Alla BIANCHI VENDING GROUP, ad esempio, l'orario plurisettimanale è attivato previa comunicazione e incontro tra direzione aziendale e RSU. Analogamente, la direzione aziendale della IHI CHARGING SYSTEMS INTERNATIONAL incontra mensilmente la RSU per concordare le modalità di attuazione e un calendario indicativo delle giornate in cui effettuare la "flessibilità in negativo". L'accordo della ENDRES HAUSER stabilisce invece che, nel caso di recupero di ore prestate in eccesso, una volta comunicate al diretto responsabile, esso vada

preventivamente comunicato (tramite il proprio responsabile) all'ufficio del personale, come si farebbe per un permesso per ferie o PAR.

6.1.2.2. Straordinario c.d. esente

In forma alternativa o complementare rispetto al ricorso all'orario plurisettimanale, il CCNL Metalmeccanici prevede una quota di lavoro in regime di straordinario c.d. esente di cui l'azienda può liberamente disporre, senza bisogno né di accordo né di informazione alle RSU, per le prestazioni da eseguire nella giornata libera oltre la domenica, di norma nella giornata del sabato. Alla normativa in vigore fino al 2012, che prevedeva 64 ore annue di orario plurisettimanale e 40 ore (48 ore per aziende fino a 200 addetti) di straordinario annuo esente da informazione preventiva, per un totale di 104 ore annue (o 112 per le aziende inferiori a 200 addetti) per tutti e due gli istituti, il rinnovo del CCNL del 5 dicembre 2012 ha aggiunto 16 ore portando quindi il totale dei due istituti a 120 (128 per le aziende inferiori a 200 addetti) ore annue. Le ore di straordinario, utilizzate in più rispetto alle 40 (o 48) annuali, avranno una maggiorazione del 58%. Tali ore possono essere utilizzate con un mix tra straordinario e orario plurisettimanale, la cui somma non può comunque eccedere le 120 ore (128) annue e con i seguenti limiti: per l'orario plurisettimanale massimo 80 ore, e di conseguenza gli straordinari non potranno superare le 40 ore (o 48); per le straordinarie massimo 80 ore (o 88) e di conseguenza anche l'orario plurisettimanale non può superare le 40 ore.

La contrattazione aziendale interviene attivando l'istituto dello straordinario c.d. esente, talvolta richiamando le relative disposizioni definite dal CCNL, altre volte specificandone le modalità organizzative. Il contratto aziendale della FABBRICA D'ARMI PIETRO BERETTA, ad esempio, dispone che a fronte di particolari esigenze produttive per il periodo di vigenza dell'accordo l'azienda potrà comandare prestazioni lavorative nella giornata di sabato in regime di straordinario in aggiunta a quanto previsto dal CCNL. Il personale comandato all'attività lavorativa nelle giornate di sabato potrà richiedere la trasformazione del 50% delle ore lavorate in permessi retribuiti. Alla GKN WHEEL, a supporto del personale delle squadre impegnate con schema di orario a 18 ovvero 21 turni, si farà ricorso a prestazioni di lavoro straordinario individuale: a tale proposito, previo l'impiego prioritario di personale volontario, la società richiederà, fino a concorrenza dei fabbisogni di completamento dell'organico di squadra, l'ottemperanza a quanto prescritto dalle norme del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro in materia di lavoro straordinario obbligatorio (art. 7, Sezione Quarta, Titolo III). Una disciplina di dettaglio per il ricorso allo straordinario c.d. esente è fornita invece dal contratto aziendale della SAME DEUTZ-FAHR, che stabilisce tra l'altro specifiche procedure di composizione di conflitti insorti in relazione a tale specifico istituto. A maggiore tutela del personale coinvolto nell'esecuzione del lavoro straordinario di produzione esente da informativa alle RSU, l'azienda potrà disporre di prestazioni di lavoro straordinario di produzione a livello di reparti e/o linee produttive, dandone notizia alla RSU con

preavviso di almeno 15 giorni di calendario e a pacchetti minimi di 4 ore, di norma collocati da lunedì a giovedì nelle settimane di 5 gg lavorativi. In questo caso le ore di straordinario non potranno essere superiori a 4 su base settimanale e a 16 su base mensile, oltre a non poter essere richieste con le modalità suddette nel periodo compreso tra il 16 giugno e il 31 agosto di ogni anno. Nel caso in cui, nonostante il rispetto da parte dell'azienda dei vincoli di cui sopra, le prestazioni straordinarie non siano effettivamente effettuate a causa di iniziative, dirette ed indirette, di carattere sindacale – ad eccezione di iniziative indette dalle Confederazioni a livello nazionale e fatta salva una franchigia di 2 ore – le parti si incontreranno tempestivamente per definire il recupero delle ore di straordinario non effettuate, recupero che dovrà avvenire entro i 15 giorni di calendario successivi. Nel caso in cui non si raggiunga un accordo circa le modalità di recupero delle ore straordinarie di cui sopra, i pagamenti del primo conguaglio utile degli indicatori industriali e di redditività, previsti a norma del paragrafo “Premio di risultato”, verranno erogati con le competenze del terzo mese successivo a quello previsto. In occasione della 9 ora giornaliera prestata in regime di straordinario verrà riconosciuta una pausa maggiorata pari a 3,75 minuti.

6.1.2.3. Flessibilità dell'orario di entrata e uscita

L'art. 1, Sez. IV, Titolo III del CCNL Metalmeccanici rinvia la regolamentazione dell'entrata e dell'uscita dei lavoratori dall'azienda alle disposizioni aziendali in atto che dovranno definire l'orario di accesso allo stabilimento e quello di inizio del lavoro, fermo restando che all'inizio dell'orario di lavoro il lavoratore dovrà trovarsi al suo posto per iniziare il lavoro e che al ritardatario il conteggio delle ore di lavoro sarà effettuato a partire da un quarto d'ora o mezz'ora dopo l'inizio dell'orario di lavoro che avrebbe dovuto osservare, a seconda che il ritardo sia compreso nei primi 15 minuti o oltre i 15 e fino ai 30.

Il diffondersi di forme di flessibilità dei tempi di lavoro è stato determinato non solo da esigenze di produttività e, segnatamente, da una maggiore attenzione all'efficienza organizzativa, ma anche dal bisogno espresso dai lavoratori di una migliore conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro.

Rispondono ai bisogni di efficienza organizzativa le pattuizioni riguardanti le procedure di timbratura, il decorso dell'orario effettivo di lavoro e la disciplina dei ritardi. Alla FLAME SPRAY, ad esempio, nel mese, è ammesso un cumulo di ritardi al mattino complessivo di 60 minuti, oltre ai quali l'ora di inizio del lavoro slitterà alla successiva mezz'ora, indipendentemente dall'entità del ritardo. La timbratura di inizio lavoro, per tutti, deve essere effettuata dopo essersi cambiati, per poter iniziare subito il proprio turno di lavoro. Il contratto aziendale prevede esplicitamente che se il lavoratore vuole prendere il caffè, deve farlo prima di timbrare. La timbratura di fine lavoro deve essere effettuata, invece, prima del cambio degli abiti, ovvero subito dopo aver smesso di lavorare. Alla IMQ, le parti hanno concordato che in caso di ritardo in entrata o uscita anticipata nella misura di: ritardo/uscita anticipata da 1 a 5 minuti, al lavoratore verrà

applicato automaticamente l'utilizzo di 5 minuti di PAR individuali o banca ore; ritardo/uscita anticipata da 6 a 10 minuti, al lavoratore verrà applicato automaticamente l'utilizzo di 10 minuti di PAR individuali o banca ore; ritardo/uscita anticipata da 11 a 15 minuti, al lavoratore verrà applicato automaticamente l'utilizzo di 15 minuti di PAR individuali o banca ore. Al lavoratore non verrà chiesta la giustificica del ritardo o uscita anticipata per numero 5 variazioni mensili. L'azienda conferma che nella misura di cinque ritardi in entrata o uscite anticipate non applicherà quanto previsto dall'Art. 9 comma b – Sez. Quarta – Titolo VII del CCNL mentre per ritardi o uscite anticipate superiori a 5 (cinque) variazioni al mese verrà chiesta giustificazione e l'azienda potrà applicare quanto previsto dal CCNL. I lavoratori delle OFFICINE AMBROGIO MELESI sono tenuti a segnalare la propria presenza in azienda attraverso l'utilizzo del badge: la timbratura deve essere effettuata sull'orologio di rilevazione presenza del reparto di appartenenza; inoltre è assolutamente vietato timbrare per conto di altri e detenere più di un cartellino di rilevazione. In caso di omessa timbratura per mancanza del badge il lavoratore deve presentarsi, antecedentemente all'inizio dell'orario di lavoro, dal proprio responsabile. In caso contrario verrà considerata mezz'ora di ritardo. La timbratura effettuata in ritardo comporta il conteggio delle ore di lavoro a partire da un quarto d'ora o mezz'ora dopo l'inizio dell'orario di lavoro che il lavoratore avrebbe dovuto osservare, a seconda che il ritardo sia compreso nei primi 15 minuti o oltre i 15 minuti e fino ai 30. Il danneggiamento e/o la perdita del badge comporta la trattenuta di € 2 dalla retribuzione. Alle OFFICINE MECCANICHE PONTE DI NOSSA, infine, per un corretto passaggio tra turnisti il personale entrante deve essere presente a bordo macchina 5 minuti prima del suono della sirena che sancisce la fine del turno.

Con l'obiettivo di migliorare il bilanciamento tra vita professionale e tempo libero la contrattazione collettiva è intervenuta invece sulla regolazione degli orari di entrata e uscita introducendo, ad esempio, delle c.d. “fasce di flessibilità” che consentono ai dipendenti di iniziare e concludere la prestazione di lavoro non già ad un orario specifico, ma all'interno di una fascia oraria predeterminata dal contratto, oppure attraverso la previsione di diversi profili orari in cui svolgere il normale orario di lavoro. Alla SIEMENS, ad esempio, l'orario di ingresso flessibile è previsto dalle ore 8.00 alle ore 10.00; pertanto, l'orario normale di lavoro giornaliero sarà ricompreso tra le ore 8.00 e le ore 18.45, con una fascia minima di presenza comune che si collocherà dalle ore 10.00 alle ore 16.00 (il termine della fascia minima di presenza verrà spostato di 15 minuti laddove siano in vigore pause mensa di durata pari all'ora). Eventuali minori prestazioni giornaliere dal lunedì al giovedì fino ad un massimo di 2 ore e 45 minuti rispetto al termine dell'orario normale (18.45), dovranno essere compensate nell'arco del mese di calendario e nell'ambito della “fascia di orario normale” sopra definita (ossia, entro le 18.45), con il limite di 2 ore per la “compensazione” nella giornata di venerdì. Il contratto della SECO TOOLS riconosce ai lavoratori non addetti a turni la possibilità di iniziare fino a quindici minuti dopo l'orario stabilito, recuperando a blocchi di mezz'ora, d'intesa con il diretto responsabile, nel mese di competenza. Analoga possibilità è riconosciuta ai lavoratori su turni avvicendati, ma in questo caso

viene specificato che il recupero a blocchi di mezz'ora deve avvenire al termine del successivo secondo turno, sempre nel mese di competenza.

6.1.3. Pause e servizio mensa

L'utilizzo del plurale quando si parla dell'istituto della pausa è d'obbligo. Occorre distinguere, infatti, i 30 minuti di intervallo stabiliti dalla legge, dai 30 minuti di pausa per la consumazione del pasto previsti dal CCNL e, ancora, dagli eventuali ulteriori intervalli introdotti dalla contrattazione di secondo livello o dai regolamenti aziendali. Si distinguono inoltre le pause individuali, da quelle di natura collettiva. La contrattazione aziendale interviene sulla materia delle pause definendone l'articolazione (quando) e la dimensione quantitativa (quanto). Alcune clausole contrattuali rispondono ad esigenze di produttività ed efficienza organizzativa espresse dalle imprese, mentre altre introducono in favore dei lavoratori strumenti di flessibilità riguardanti le modalità di fruizione degli intervalli dall'attività produttiva.

Esemplificativi del primo approccio alla regolazione dell'istituto sono gli accordi della COBRA, della VHIT, della CONDENSER, della NOVELIS, della IVECO e della SECO TOOLS. In particolare, le prime due intese prevedono una rimodulazione in diminuzione della dimensione quantitativa della pausa, che viene riallineata alle norme di legge. Nel merito, la direzione produzione della COBRA, con il supporto della direzione risorse umane, verificata la possibilità di aumentare la produttività rimodulando la disciplina delle pause, ha concordato con le RSU di ridurre, nell'ambito delle 8 ore di lavoro, la pausa mensa degli operatori da 30 a 10 minuti e l'asciando invariate le due pause brevi da 10 minuti nell'ambito dei 3 turni di lavoro (6-14; 14-22; 22-6), in modo da assicurare 30 minuti minimi di pausa complessiva per ogni operatore, come previsto dalla legge. I 20 minuti supplementari verranno retribuiti con un'indennità di € 7 lordi per ogni giorno di presenza in azienda. Questa articolazione delle pause rappresenta una deroga rispetto alla disciplina del CCNL, che prevede esplicitamente 30 minuti di pausa per la consumazione del pasto per prassi considerata supplementare rispetto ai 30 minuti previsti dalla legge. Analogamente, con lo scopo di ottimizzare la produttività e la competitività aziendale, il contratto della VHIT ha previsto la modifica delle pause dell'area produttiva pari a dieci e quindici minuti (complessivamente venticinque minuti) per ogni turno di lavoro, a due pause da dieci minuti ciascuna (complessivamente venti minuti), mentre alla CONDENSER è stata concordata una articolazione della pausa mensa di 30 minuti su due fermate di 15 minuti. L'accordo della SECO TOOLS ha introdotto invece il divieto di fruizione di pause per il fumo, per un ora dall'inizio dell'attività lavorativa ed ancora per un'ora dalla fine dall'attività stessa (ad esempio: dalle 8 alle 9, dalle 11 alle 12, dalle 13 alle 14 e dalle 16 alle 17 e con la stessa logica per i turnisti), mentre il contratto aziendale della NOVELIS ha previsto per il personale operativo in squadra sulle linee di colata continua, quando presente la squadra doppia, lo slittamento della pausa mensa a fine turno, con maggiorazioni per ogni slittamento effettuato. Alla IVECO, invece, fermo restando

quanto previsto dalla contrattazione aziendale in tema di pause individuali a scorrimento, le parti convengono che nei casi di fermata tecnica dell'impianto che determini l'arresto prolungato dell'attività produttiva (pari o superiore a 8 minuti) impedendo il normale svolgimento della prestazione lavorativa da parte dell'addetto, la fruizione della pausa collettiva di 20 minuti possa essere effettuata durante il periodo di fermata dell'impianto.

Le altre pattuizioni prevedono, come si diceva, una disciplina elastica circa le modalità di fruizione della pausa. Alla TENARISDALMINE, ad esempio, in caso la pausa sia effettuata fuori dallo stabilimento la durata è determinata dalle timbrature di uscita/entrata ed è possibile prolungare detto intervallo fino ad un massimo di 2 ore, che possono essere compensate a fine giornata e fino al raggiungimento delle 8 ore. Analogamente, l'accordo della FLAME SPRAY prevede una pausa per la colazione della durata di 1 ora con inizio flessibile tra le 12.00 e le 13.00. Alla ripresa del lavoro dopo l'ora di pausa, nel caso in cui questa si sia protratta oltre l'ora, il ritardo, purché contenuto nei 30 minuti, dovrà essere recuperato con la timbratura in uscita della sera stessa. In caso contrario verrà trattenuta mezz'ora. Così anche alla RODACCIAI, dove il personale impiegatizio, ha la possibilità di usufruire di 15 minuti di flessibilità, durante la pausa pranzo (rientro alle ore 13.45), da recuperare tassativamente in giornata.

Si segnala infine la presenza di clausole relative alla ripartizione delle quote per il servizio mensa tra l'azienda e il lavoratore.

6.1.4. Ferie, festività e fermate collettive

La maggior parte delle clausole relative all'istituto delle ferie definisce il calendario degli incontri tra aziende e RSU da effettuarsi al fine di concordare i periodi di fermata collettiva e la programmazione dei piani ferie. Nel contratto dell'AGUSTAWESTLAND, ad esempio, le parti hanno concordato che annualmente, a livello di sito, si procederà ad un esame congiunto tra azienda e RSU relativo alla programmazione aziendale, anche non continuativa, inerente la distribuzione flessibile delle ferie individuali e collettive, anche eccedenti le due settimane. Analogamente, entro aprile di ogni anno la BRUGOLA O.E.B. INDUSTRIE, in uno specifico incontro con la RSU, definirà l'eventuale fermata collettiva di agosto ed entro ottobre quella eventuale di fine anno. La società s'impegna a tenere in considerazione le preferenze/suggerimenti dei lavoratori, espressi per iscritto ai loro responsabili dei trimestri precedenti la definizione del calendario stesso.

In alcuni casi non sono previsti incontri con la RSU, ma soltanto l'impegno dell'azienda a comunicare la programmazione delle ferie e delle chiusure collettive. Questo modello è previsto dal contratto della BALLARINI PAOLO & FIGLI in cui la direzione, preso atto delle difficoltà ad operare con anticipo nella definizione del piano annuale di attività per l'accresciuta fluttuazione del mercato, si impegna comunque a definire, per tutto il personale dipendente il piano ferie estive riguardante i mesi di luglio e agosto, entro 10 maggio per un minimo di due settimane, mentre per quanto riguarda la terza settimana

potrà essere effettuata nel periodo luglio-agosto-settembre e sarà decisa entro e non oltre il 30 giugno.

Alcuni accordi, inoltre, prevedono una disciplina di dettaglio per la fruizione delle ferie individuali. La LANFRANCHI, ad esempio, si rende disponibile a concedere ferie individuali che permettano di ottenere un tasso di presenza giornaliera contemporanea per lavorazione pari almeno a: 60% nel mese di Giugno; 75% nel mese di Luglio; 75% nel mese di Agosto; 90% nel mese di Settembre; 90% nel mese di Ottobre; 75% nel mese di Novembre. Prevedibilmente l'orario di lavoro nel mese di agosto sarà svolto a giornata e primo turno, in caso di necessità e con un preavviso minimo alla RSU di tre giorni, l'azienda si riserva la facoltà di istituire turni aggiuntivi. L'azienda si impegna fattivamente a concedere ferie individuali fino ad un tasso di assenza contemporanea per lavorazione del 10% in tutti i mesi non citati sopra. I dipendenti con un congruo monte ore ferie/PAR/BO verranno invitati a "scaricare" il proprio conto di banca ore in specifici periodi dell'anno (esempio: 2 giorni entro 2 settimane), prevedibilmente nei mesi di Gennaio, Febbraio, Giugno, Luglio e Novembre al fine di giungere senza residui a Febbraio dell'anno successivo, come definito nei precedenti accordi.

Sono presenti inoltre clausole volte al riconoscimento o al disconoscimento di eventuali giorni di ferie aggiuntivi concessi in ragione dell'anzianità di servizio e/o della partecipazione a determinati regimi di turnazione disagiati. Il contratto aziendale della NUMONYX, ad esempio, riconosce 1 giorno di ferie secondo un criterio unico basato sul numero dei turni notturni e/o turni cadenti di sabato o domenica lavorati rispetto ai lavorabili. Il riconoscimento del giorno di ferie è subordinato alla sussistenza delle seguenti condizioni: permanenza decennale nella medesima categoria e nel medesimo livello contrattuale; svolgimento nel triennio precedente di una turnazione che prevede turni notturni e/o turni di sabato o domenica.

Infine, si segnala la presenza di accordi che intervengono con forme di incentivo sui trattamenti economici del lavoro domenicale e festivo. È questo il caso della O.R.I. MARTIN che, in deroga a quanto previsto dal CCNL per i dipendenti inquadrati nell'ex categoria operaia, compresi i neo assunti, prevede il mantenimento anche dopo il 1 gennaio 2009 del riconoscimento del corrispettivo delle festività dovute per legge e/o per contratto in ragione dell'equivalente di otto ore, quale condizione di miglior favore. Il contratto della NOVELIS ALCAN istituisce invece premi presenza di entità proporzionale all'anzianità di servizio per le prestazioni lavorative coincidenti con la domenica e con le giornate festive.

6.2. Permessi, congedi, assenze

Il CCNL Metalmeccanici riconosce ai lavoratori 13 permessi annui retribuiti (c.d. PAR) di 8 ore fruibili sia individualmente che collettivamente, fornendo una regolazione dell'istituto molto dettagliata, benché cedevole rispetto alla contrattazione aziendale. In particolare, con il rinnovo del CCNL del dicembre 2012 i PAR a gestione individuale del lavoratore salgono a 8, quelli a gestione collettiva scendono da 7 a 5, da definirsi in

sede di calendario annuo, ed è prevista la possibilità per l'azienda di rinviarne la fruizione all'anno successivo. Inoltre, viene ridotto a 10 giorni il preavviso necessario per avere diritto alla fruizione individuale dei PAR nell'ambito di un 10% contemporaneo di assenza.

Il CCNL lascia alle aziende la possibilità di stabilire, previo esame congiunto con le RSU, diverse modalità di fruizione delle ore di permesso annuo retribuito, compatibilmente con le specifiche esigenze aziendali. Allo scopo di favorire una migliore gestione delle necessità del lavoratore, i contratti aziendali considerati intervengono sulla materia introducendo misure di flessibilità rispetto alla disciplina e alle procedure definite dal contratto nazionale, che si realizzano normalmente in trattamenti di miglior favore per i lavoratori. Come esemplificato nei seguenti modelli, gli interventi principali riguardano la regolamentazione della fruizione individuale dei permessi. La BALLARINI PAOLO & FIGLI e le rappresentanze sindacali hanno concordato, ad esempio, per il personale addetto ai turni avvicendati un pacchetto di n. 16 ore di permessi gestibili a lotti di 4 ore cadauno, lasciando in vigore per le rimanenti ore la regola della concessione di una giornata intera per volta, come previsto dal contratto nazionale. Il contratto della NUMONYX e quello della STMICROELECTRONICS prevedono che, nei limiti dei 6 giorni di PAR annui a godimento individuale, il dipendente potrà chiedere la fruizione degli stessi a 15 minuti, anziché ad ora intera, in presenza di esigenze documentabili di particolare gravità. Alla SECO TOOLS tutti i permessi individuali devono essere richiesti con un preavviso di almeno 3 giorni, anziché 10 come previsto di norma dal CCNL, dalla data di fruizione degli stessi; le urgenze saranno valutate di volta in volta, ma dovranno essere comunque dovute a cause di forza maggiore oggettivamente non prevedibili. I singoli lavoratori hanno a disposizione un pacchetto di 16 ore annue di PAR la cui fruizione è consentita a blocchi di ore singole; le rimanenti ore di PAR saranno fruibili a blocchi di quattro ore. Anche il contratto della VORWERK FOLLETTO stabilisce che i dipendenti possano utilizzare fino ad un massimo di 16 ore di PAR all'anno a gruppi di 1 o 2 ore, ma il preavviso può essere anche solo di 1 giorno e può essere concesso a 2 persone al giorno per il reparto produzione e ad 1 persona al giorno per gli altri reparti. Alla RODACCIAI, invece, si possono utilizzare tutte le ore di PAR a blocchi di 1 ora, mentre alla INGERSOLL-RAND viene definito che tutti i PAR annuali dovranno essere goduti individualmente, garantendone una fruizione di almeno 2 giornate per ogni mese.

Accanto alla disciplina dei PAR, la contrattazione aziendale prevede anche la concessione di ulteriori permessi in relazione a specifiche esigenze di conciliazione vita-lavoro, di cui si darà conto nel paragrafo dedicato alle politiche di welfare contrattuale. Infine, si segnala che un solo contratto tra quelli considerati introduce misure di contrasto all'assenteismo, in aggiunta a quelle d'incentivo alla presenza che saranno descritte nel paragrafo sui premi di risultato. Si tratta del contratto aziendale della BTICINO, dove le parti, nella logica di tendere verso quelle azioni positive che possano aiutare la competitività aziendale tramite una maggiore sensibilità del personale

ai costi, hanno introdotto in busta paga un contatore che esprime il numero di giorni *rolling* di malattia effettuati negli ultimi 36 mesi.

6.3. Trasferte e missioni

Alcuni contratti prevedono disposizioni di carattere normativo in materia di trasferte e missioni, riguardanti principalmente i trattamenti economici connessi a tali specifiche modalità di svolgimento della prestazione di lavoro, di norma integrativi rispetto a quanto definito in modo ampio dall'art. 7, Sez. IV, Titolo I, CCNL Metalmeccanici. Il contratto aziendale della IMQ, ad esempio, stabilisce che, oltre quanto previsto dal CCNL, al lavoratore comandato in trasferta o missione fuori dal comune della sede di lavoro e presso sedi dei clienti, per attività lavorativa fatturabile, spetta in aggiunta al rimborso delle spese documentate di vitto, alloggio e viaggio nei limiti della normalità, un'indennità così definita: a) per i livelli professionali dal 1° al 6° in presenza di 8 h lavorate verrà riconosciuta un'indennità, comprensiva delle prime due ore di viaggio, pari a € 35 lordi al giorno; b) per i livelli professionali 7° e Q in presenza di 8 h lavorate verrà riconosciuta un'indennità pari a € 45 lordi/giorno. Alla METELLI, in aggiunta a quanto già previsto dall'INAIL e a titolo di benefit per i dipendenti, verrà prevista una polizza assicurativa di invalidità permanente e morte valida per la copertura dei rischi professionali per i dipendenti in trasferta per motivi di lavoro o per partecipare a corsi di formazione. Il contratto aziendale della TESMEC prevede il riconoscimento di un giorno di riposo dopo 25 giorni di trasferta continuativa nelle zone disagiate individuate dallo stesso contratto (es. Medio Oriente, Africa, Pakistan, Afghanistan, Vietnam); altrettanto verrà riconosciuto dopo 40 giorni per la trasferta in tutte le altre zone. Per far fronte alle continue esigenze dei clienti per saturare al massimo l'utilizzo delle macchine presso i cantieri, soprattutto per necessità in ambienti disagiati per le condizioni climatiche sfruttando l'utilizzo delle macchine a ciclo continuo, le parti concordano inoltre un incremento del 5% della quota d'indennità di trasferta esclusivamente per i paesi disagiati, per un impiego del personale presso il cantiere nell'arco di un orario che va dalle ore 22.00 alle 6.00 del mattino.

Nel campione, il solo accordo che prevede una disciplina derogatoria della materia della trasferta è stato firmato alla FLAME SPRAY. Azienda e rappresentanze sindacali hanno concordato di restringere il campo di applicazione della normativa sulla trasferta ai soli dipendenti che dormano fuori la notte, mentre le disposizioni del CCNL si applicano genericamente ai lavoratori comandati a prestare la propria opera fuori dalla sede, dallo stabilimento, dal laboratorio o cantiere per il quale sono stati assunti o nel quale fossero stati effettivamente trasferiti.

7. Qualità del lavoro

7.1. Misure di welfare, previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa

Le politiche di welfare contrattuale sono oggetto di contrattazione aziendale nelle realtà di più grandi dimensioni. Si tratta di misure, alternative o complementari ad una diretta corresponsione di denaro, attraverso cui il salario viene integrato con molteplici forme di prestazioni e servizi in favore dei dipendenti. Le misure di welfare aziendale variano dalla copertura di spese scolastiche e mediche, alle convenzioni con supermarket e pubblici esercizi, alle politiche di *work-life balance*, fino all'ampliamento delle causali per l'anticipazione del trattamento di fine rapporto (TFR). In materia di welfare contrattuale, i permessi sono gli istituti maggiormente negoziati. In particolare, 29 contratti, pari all'8.2% del totale, disciplinano permessi concessi a diverso titolo (es. permessi studio, lutti, L. 104, ecc.), mentre 10 accordi istituiscono permessi per effettuare visite mediche (2.8%). Tutte le restanti materie registrano una frequenza contrattuale piuttosto bassa: 7 accordi, pari al 2% del campione, prevedono l'incremento della contribuzione al Fondo Cometa; 5 accordi incrementano i giorni o le ore di congedo connessi all'assistenza o alla nascita della prole; 4 accordi prevedono l'incremento della contribuzione all'assistenza sanitaria integrativa; 2 contratti toccano la materia degli asili nido; 2 contratti prevedono disposizioni in materia di pari opportunità.

Tabella 6: Qualità del lavoro e welfare

Permessi	Visite mediche	Fondo Cometa	Congedi	Assistenza sanitaria	Asili nido	Pari opportunità
29 8.2%	10 2.8%	7 2%	5 1.4%	4 1.1%	2 0.5%	2 0.5%

La SECO TOOLS, ad esempio, mette a disposizione con frequenza settimanale il medico aziendale per necessità individuali. Nel contratto dell'AGUSTAWESTLAND, le parti concordano sulla prosecuzione ed estensione della cooperazione con enti locali e istituzioni private che, nelle aree in cui opera l'azienda, gestiscono asili nido e scuole d'infanzia, al fine di proporre soluzioni agevolate per l'accoglienza dei figli dei dipendenti. L'azienda s'impegna inoltre a valutare la possibilità di stipulare apposite convenzioni/intese con strutture sanitarie esterne, per consentire ai lavoratori dipendenti di effettuare visite mediche specialistiche a tariffe agevolate e direttamente all'interno delle varie unità aziendali. Analogamente, in via sperimentale la TENARISDALMINE ha avviato sul territorio di Dalmine e Sabbio più convenzioni con istituti privati per garantire un numero di posti con un proprio contributo integrativo, rivolte a favorire i propri dipendenti che hanno figli in età per gli asili nido. Ai lavoratori dipendenti della EXIDE, i cui figli frequentano scuole superiori pubbliche, viene erogato un importo lordo

annuo di €130 (per ogni figlio/a), mentre alla RODACCIAI sono previste borse di studio per i figli dei dipendenti che registrano un buon rendimento scolastico/universitario. Ai lavoratori della LANFRANCHI, invece, è concessa la possibilità di “welfarizzare” tutto o parte del premio variabile per le spese sostenute per rette di asili e colonie climatiche sostenute per sé o per i propri familiari e adeguatamente dimostrate. A coloro che opteranno per questo percorso, in considerazione dei benefici fiscali derivanti, verrà concesso un premio aggiuntivo del 10% calcolato sull’importo welfarizzato (Esempio: premio variabile € 500, porzione welfarizzata € 200, premio complessivo spettante € 520 lordi, di cui 220 welfarizzati). La LUCCHINI, infine, riconosce il diritto all’anticipazione del TFR anche per le spese di ristrutturazione della prima casa del dipendente o dei figli, a condizione che il costo complessivo sia superiore a € 20.000, e per le spese relative agli studi scolastici o universitari propri o dei propri figli, entro il limite di € 5.000.

Le politiche di welfare contrattuale includono talvolta misure di conciliazione vita-lavoro volte ad una più flessibile gestione dei tempi di lavoro da parte dei dipendenti, anche in relazione a eventi particolari quali maternità, paternità e altre circostanze legate ad esigenze di cure familiari. A tal fine, alcuni contratti prevedono specifiche causali per il ricorso ai permessi annui retribuiti, mentre altri concedono ore aggiuntive o modalità flessibili di organizzazione del lavoro. Alla TENARISDALMINE, ad esempio, fino al compimento dei due anni del bambino i neogenitori hanno la possibilità di lavorare fuori sede un giorno a settimana. Il contratto della STMICROELECTRONICS, al fine di incrementare le azioni di “discriminazione positiva” e di favorire l’aumento nell’uso dei congedi parentali da parte dei padri, stabilisce che il padre avente qualifica impiegatizia che fruirà di un periodo di congedo parentale di durata superiore a tre mesi (continuativi o frazionati) beneficerà di una retribuzione pari al 50% (anziché al 30%) fino ad un massimo di 6 mesi entro i termini previsti dalla legge. Il contratto dell’EXIDE prevede invece che in occasione della nascita di un figlio/a, al padre lavoratore dipendente verrà concesso un permesso retribuito fino a 2 giorni a carico dell’azienda per la parte non coperta dall’INPS, da usufruire entro 5 mesi dalla nascita. Sempre in occasione della nascita del figlio, alla BIANCHI VENDING GROUP viene corrisposto al lavoratore padre un permesso retribuito di 8 ore, e alla RULLI RULMECA la contrattazione aziendale riconosce al padre un giorno di permesso retribuito, da fruire entro e non oltre i 5 giorni dall’evento. Al fine di regolamentare i permessi retribuiti riconosciuti in occasione di visite mediche personali, la SECO TOOLS mette a disposizione un permesso retribuito fino ad un massimo di quattro ore per visita (incluso il tempo utilizzato per i trasferimenti), a fronte di presentazione di idonea documentazione da parte del dipendente, mentre la RODACCIAI prevede la possibilità di usufruire di un permesso retribuito di massimo 2 ore per ognuna delle giornate necessarie. Un ulteriore esempio proviene dalla LUCCHINI, che consente ai lavoratori stranieri che ne facciano espressa richiesta di accantonare in unico conto individuale le quote di ferie, permessi annui retribuiti e permessi della banca-ore non godute allo scopo di favorirne una fruizione continuativa in occasione di periodici rientri in patria.

Nella stessa azienda viene inoltre sperimentata la possibilità, per gli addetti al lavoro non a turni con figli fino al compimento del terzo anno di vita, di poter fruire di un orario flessibile in uscita, nei limiti di un'ora giornaliera, da recuperare nella giornata di sabato mattina. La predetta flessibilità è condizionata da apposita richiesta scritta, da presentarsi alla direzione aziendale, con un preavviso di almeno 24 ore rispetto all'inizio del proprio turno di lavoro, e l'accoglimento della stessa è subordinato alle esigenze produttive, tecniche e organizzative dell'azienda.

Si segnala infine la presenza di clausole riguardanti i contributi a carico dell'azienda per la previdenza complementare e per l'assistenza sanitaria integrativa, che prevedono trattamenti di miglior favore per i dipendenti. Il contratto della BRUGOLA O.E.B. INDUSTRIE, della ISEO SERRATURE e della SAME DEUTZ-FAHR, relativamente alla contribuzione al Fondo di previdenza Cometa, prevedono l'anticipo dell'aumento dell'aliquota contributiva aziendale da 1,20% a 1,40% della retribuzione convenzionale. La INGERSOLL-RAND si impegna invece a stipulare una polizza sanitaria integrativa del valore di €120 che andrà a confluire, una volta attuata, nel sistema integrativo sanitario MétaSalute istituito dal CCNL.

7.2. Ambiente, salute e sicurezza

Le attività industriali in genere, per la complessità delle apparecchiature e dei macchinari e per la natura delle sostanze impiegate, possono esporre i lavoratori a rischi di diversa natura. La contrattazione aziendale concorre con le normative nazionali e gli standard internazionali in materia di igiene e sicurezza sul lavoro nel tentativo di eliminare, o quantomeno ridurre, gli incidenti, causa di danni alle persone (infortuni) e alle cose. La Tabella 11 mostra i dati relativi alla frequenza contrattuale delle clausole relative ai temi dell'ambiente, della salute e sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro. 61 accordi, pari al 17.4% del totale, toccano questioni relative all'ambiente di lavoro, mentre 66 tra i contratti considerati, pari al 18.8%, disciplina la materia della salute e sicurezza.

Tabella 7: Ambiente, salute e sicurezza

Ambiente	Salute e sicurezza	Totale
61 17.4%	66 18.8%	67 19.1%

Tra i contratti aziendali considerati si evidenzia innanzitutto la presenza assai diffusa di clausole di rendicontazione delle politiche aziendali in materia di salute e sicurezza, nonché la presenza di impegni ad eseguire interventi di manutenzione e ristrutturazione dei macchinari. La BALLARINI PAOLO & FIGLI, ad esempio, dichiara di aver messo in atto sia da un punto di vista procedurale che di investimenti quanto di più avanzato

esista a livello di normative internazionali, attivando al suo interno su tali ambiti l'adozione di procedure comportamentali secondo standard internazionali ed in particolare: sistema aziendale di gestione ambientale certificato secondo la norma ISO 14000; sistema aziendale di gestione della sicurezza conforme alla norma OHSAS 18000; sistema aziendale di gestione della responsabilità sociale conforme alla norma AS 8000. Anche la ISEO SERRATURE evidenzia di avere ottenuto la certificazione del proprio sistema di gestione ambientale secondo la norma UNI EN ISO 14001:2004 e di aver conseguito la certificazione BS OHSAS 18001:2007 per il proprio sistema di gestione della sicurezza ed igiene nei luoghi di lavoro. Il conseguimento di queste importanti certificazioni, prosegue l'azienda, corona un percorso virtuoso che conferma la volontà di rafforzare i principi e le politiche aziendali che hanno radici nella tradizione aziendale e nel codice etico di gruppo, volte alla tutela delle persone, alla corretta gestione di tutti gli aspetti produttivi ed alla salvaguardia dell'ambiente.

Sono ricorrenti poi nella contrattazione aziendale clausole di stile in cui la direzione di azienda, riconoscendo la centralità della materia nel processo di sviluppo industriale, s'impegna a garantire elevati standard di sicurezza degli impianti e a promuovere la cultura della prevenzione tra le maestranze. La SAME DEUTZ-FAHR, ad esempio, ribadisce la forte attenzione alla tematica della sicurezza e la necessità del rispetto e dell'applicazione rigorosa di tutte le relative regole, mentre nel contratto aziendale della TESMEC le parti convengono che il tema della sicurezza e della salute sul lavoro e della tutela ambientale debba assumere sempre di più un ruolo centrale in azienda e vada, quindi, interpretato non solo come obbligo da adempiere in relazione all'evoluzione delle normative in materia, ma come fattore di crescita della competitività aziendale.

Accanto alle procedure di informazione e consultazione previste dalle norme di legge e contrattuali, la contrattazione aziendale definisce specifici programmi di formazione e informazione, da realizzare sia al momento dell'assunzione dei dipendenti che nel corso dello svolgimento dell'intero rapporto di lavoro, di norma con il coinvolgimento di RSU e rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS). Nel contratto della FERRIERA VALSABBIA, ad esempio, le parti convengono sulla necessità di proporre degli interventi al fine di rafforzare la cultura sulla salute e la sicurezza di tutti i lavoratori. A tal proposito l'azienda organizzerà 1 ora all'anno di formazione/informazione retribuita destinata a tutti i lavoratori, durante l'orario di lavoro. Gli argomenti trattati, inerenti la salute e la sicurezza dei lavoratori, verranno definiti e gestiti congiuntamente dal Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) dell'azienda insieme ai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS). Parallelamente il sindacato s'impegna a riservare, salvo urgenze per problematiche sindacali, 1 ora di assemblea tra quelle previste dalla L. 300/1970, per affrontare argomenti, decisi e condivisi tra RSU, RLS e RSPP aziendale, inerenti la salute e la sicurezza dei lavoratori in azienda. Nel contratto della ISEO SERRATURE si concorda di destinare un'ora di assemblea aggiuntiva al monte ore contrattuale, che sarà utilizzata congiuntamente dagli RLS e dal RSPP per informare, formare e dibattere con i lavoratori problematiche di carattere ambientale e sicurezza, anche al fine di promuovere interventi specifici nel campo della prevenzione

e della sicurezza. La SAME DEUTZ-FAHR ritiene utile dedicare spazi ad incontri con tutti i lavoratori sui temi della sicurezza e dell'ambiente, e pertanto definirà incontri specifici in merito, di almeno un'ora all'anno, il cui contenuto sarà preventivamente concordato con RSPP e RLS.

Nei contratti aziendali s'incontrano inoltre disposizioni a carattere normativo che integrano la disciplina del CCNL relativa agli obblighi sull'utilizzo degli indumenti e dei sistemi di protezione. Quale ulteriore tutela dei propri dipendenti, la FLAME SPRAY ha stipulato, ad esempio, una Polizza infortuni a copertura di eventuali invalidità permanenti, o morte, che si aggiunge alle assicurazioni di legge (INAIL). Ad integrazione di quanto previsto dal CCNL sono stabilite inoltre delle norme contro l'utilizzo e la conservazione di alcolici e/o stupefacenti sul luogo di lavoro, nonché le procedure da seguire in caso di incidente, con o senza infortunio.

Si segnala infine la presenza d'incentivi di natura economica all'adozione da parte delle maestranze di comportamenti orientati al rispetto delle normative sulla sicurezza sul lavoro e alla prevenzione dagli incidenti. Oltre agli indicatori del premio di risultato collegati ad obiettivi di contenimento degli infortuni illustrati nel paragrafo 8.1.2.1, una *best practice* in tal senso è rappresentata dal contratto aziendale della VEDANI METALLI, che ha istituito una metodologia di monitoraggio per la riduzione dei comportamenti non adeguati in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro ispirata ai principi della patente a punti automobilistica. Questo sistema prevede l'assegnazione ad ogni operaio di un corrispettivo di 120 punti annuali, che rimarranno tali in caso di comportamento conforme o subiranno decurtazioni nel caso di violazione di alcune norme di comportamento individuate dallo stesso accordo (es. equilibrismi in quota, guida spericolata dei mezzi, scherzi pericolosi, superamento dei 10 km/h, carenza di pulizia e ordine, mancato utilizzo dei sistemi di protezione individuale ecc.). A tutti i dipendenti che con una condotta diligente e responsabile manterranno integro il proprio bagaglio punti, sarà riconosciuto un bonus pari al 10% della terza rata del premio di risultato. Per la perdita dei primi 20 punti è previsto, invece, l'obbligo di sottoporsi ad una formazione aggiuntiva specifica, da effettuarsi sul campo, con riferimento alle violazioni commesse, mentre penalizzazioni di oltre 20 punti darà luogo ad una diminuzione del valore della terza rata del premio di risultato dello 0,30%.

7.3. Impianti audiovisivi e altre apparecchiature

La regolazione delle procedure d'installazione e gestione d'impianti audiovisivi nei luoghi di lavoro è praticamente assente nella contrattazione aziendale considerata. I soli contratti collettivi che intervengono in materia sono stati sottoscritti dall'AGUSTA WESTLAND e dalla O.R.I. MARTIN. Nel primo contratto, le parti confermano il divieto dell'utilizzo delle suddette apparecchiature per finalità di controllo a distanza (art. 4, L. 300/1970). In particolare, il contratto prevede che per l'installazione di nuovi impianti e apparecchiature con le suddette caratteristiche e finalità, sarà effettuato a livello di sito un esame congiunto da concludersi entro dieci giorni lavorativi. Quanto

sopra riguarderà anche l'istallazione presso le unità produttive e organizzative di strumenti e/o meccanismi che consentano una più adeguata regolamentazione e controllo degli accessi in azienda. Resta comunque inteso che l'attivazione e l'utilizzo dei suddetti strumenti non potrà comportare conseguenze di carattere disciplinare nei confronti dei lavoratori salvo i casi di dolo e colpa grave. La O.R.I. MARTIN, invece, nello spirito e nel rispetto dell'art. 4, L. 300/1970 e del d.lgs. 196/2003, dà piena disponibilità a rivedere il posizionamento delle varie telecamere installate all'interno dello stabilimento nell'ottica condivisa con le RSU dell'efficienza e della correttezza delle inquadrature finalizzate alla ineludibile sicurezza dei vari operatori, del controllo delle macchine e/o degli impianti in esercizio nonché della funzionalità e regolarità del processo produttivo.

7.4. Pari opportunità

Oltre alla disciplina dettata dalla legge e dal CCNL, che istituisce comitati aziendali *ad hoc* per le pari opportunità (art. 5.3, Sez. I, CCNL Metalmeccanici), la materia delle pari opportunità è normalmente oggetto di regolamenti o codici aziendali. La contrattazione aziendale è talvolta l'occasione per l'azienda di ribadire l'adesione al principio di pari opportunità e richiamare i codici di condotta in materia. Nel contratto dell'AGUSTAWESTLAND, ad esempio, l'azienda dichiara di aderire ai principi di cui alla "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro", promuovendo le finalità in essa contenute. Analogamente, la BTICINO, in coerenza con i suoi valori di etica di comportamento, basata sul rispetto, sulla trasparenza e la fiducia tra le persone dell'azienda e di valorizzazione delle risorse umane, conferma il suo impegno nel promuovere le azioni necessarie ad evitare forme di discriminazione fondate sul sesso, età, origine etnica, ecc. e al contempo promuovere il superamento degli stessi stereotipi di genere. A tal fine la società opererà ispirandosi ai principi della "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro" e costituirà una Commissione di parità che avrà il compito di monitorare l'andamento del tasso di occupazione femminile in azienda e la crescita professionale di questa popolazione. In occasione dell'incontro informativo istituzionale annuale le informazioni sulle risorse umane saranno integrate con dati specifici relativi all'andamento dell'occupazione femminile e giovanile (under 30) e del numero di passaggi da una categoria a quella superiore. Anche il contratto della BREMBO istituisce, in relazione al codice etico della società, una "Commissione paritetica per le pari opportunità, l'integrazione e le politiche familiari", incaricata di elaborare ed avviare i seguenti interventi: verificare la conoscenza del codice etico nei siti caratterizzati dalla maggiore presenza di personale straniero, procedendo ad una analisi dettagliata a livello di sito raccogliendo dal personale specifiche indicazioni al fine di comporre un report da inoltrare alla direzione del personale, la quale si riserva di integrare gli oneri informativi in lingua straniera già previsti dal CCNL di categoria, anche tramite l'eventuale diffusione di specifica documentazione bilingue, elaborata con il supporto di Confindustria Bergamo; impostare ed attivare una procedura di confronto

tra la RSU di sito e la direzione del personale per l'illustrazione dettagliata di eventuali specifici e comprovati comportamenti discriminatori che siano stati riscontrati nei reparti – uffici aziendali e supportati da prove testimoniali o documentali. La direzione del personale si riserva, una volta acquisite tali informazioni, di avviare entro 30 giorni dal completamento dell'istruttoria, uno specifico confronto coinvolgendo i soggetti interessati, che potrà anche realizzare soluzioni conciliative ed il cui esaurimento comunque proceda l'eventuale attivazione di altre forme di tutela previste dal contratto o dalla legislazione in tema di pari opportunità; avviare un'azione positiva finanziata ex Legge 53/2000 per favorire la conciliazione tra i tempi di lavoro ed i tempi di vita familiare, dando applicazione all'intesa territoriale Confindustria – Cgil, Cisl, Uil del 19/09/2007.

7.5. Esternalizzazioni e appalti

Le disposizioni contrattuali concernenti il lavoro esternalizzato o in appalto riguardano due questioni: l'informazione e la consultazione delle rappresentanze dei lavoratori in caso di ricorso a tali forme di organizzazione del lavoro; la formalizzazione dell'impegno previsto dall'art. 9, Sez. IV, Titolo I, CCNL Metalmeccanici per le aziende appaltanti di esigere dalle aziende appaltatrici il rispetto delle norme contrattuali del settore merceologico a cui appartengono le aziende appaltatrici stesse, e quello di tutte le norme previdenziali e antinfortunistiche.

Quanto al primo aspetto, l'informativa può essere fornita a consultivo e/o preventivamente. La STEFANA s'impegna, ad esempio, a fornire annualmente la lista delle attività in appalto a ditte terze, indicando la tipologia delle stesse, il numero degli addetti e informando sul livello di formazione degli stessi in merito alla sicurezza, mentre la TRW, qualora instaurasse contratti di appalto continuativi da svolgersi presso lo stabilimento, ne darà informazione preventiva alla RSU e si impegna, su richiesta di quest'ultima, a svolgere un esame congiunto di verifica sulle esigenze che ne sono alla base. A tal fine, le eventuali criticità, che dovessero emergere nell'esecuzione di tali contratti, compresi quelli già in essere, saranno affrontate nei suddetti incontri per individuarne le possibili soluzioni, nei limiti delle responsabilità contrattuali di appaltatore e committente. Il contratto delle FERRIERE VALSABBIA stabilisce invece che l'azienda, su espressa richiesta scritta degli RLS e/o RSU, fornirà entro 15 giorni dalla data di consegna della richiesta: per gli appalti rientranti nella definizione di cantiere (allegato X del d.lgs. 81/2008), l'elenco delle aziende capofila; per i singoli appalti, l'elenco delle imprese coinvolte. Inoltre l'azienda s'impegna a consegnare alla RSU, una volta completato, il documento DUVRI. Nel caso di decisione aziendale di esternalizzazione di servizi e/o di unità di produzione, le parti si incontreranno preventivamente al fine di fornire una corretta informazione sulle motivazioni e sull'organizzazione dell'appalto, con l'obiettivo di trovare soluzioni comuni.

Quanto al rispetto da parte dei partner commerciali degli standard normativi sul lavoro, gli impegni da parte dell'azienda possono essere generici o piuttosto dettagliati. La

BTICINO ad esempio riconferma la massima attenzione al rispetto da parte dei fornitori delle condizioni generali previste dal contratto quadro di fornitura aziendale ed in particolare per la parte relativa allo sviluppo sostenibile che comprende i temi della sicurezza sul lavoro, del rispetto dell'ambiente e dei principi di responsabilità sociale; la ITALFOND e la O.R.I. MARTIN confermano l'impegno a pretendere che i singoli appaltatori rispettino continuativamente non solo le disposizioni contrattuali, ma anche tutte le norme previdenziali ed antinfortunistiche previste in specie per il settore merceologico di appartenenza degli appaltatori stessi a tutela dei propri dipendenti operanti all'interno dell'opificio delle società, anche in attuazione delle disposizioni contenute in materia dal d.lgs. 81/2008.

8. Parte normativa economica

Appartengono alla parte economica dei contratti aziendali le clausole a contenuto normativo che introducono diritti e obblighi dei lavoratori in materia retributiva e contributiva. Rappresentano il 74% del campione i contratti raccolti che disciplinano elementi economici integrativi dei minimi tabellari definiti dal CCNL. Si specifica che dal calcolo restano escluse le clausole relative alle maggiorazioni per prestazioni di lavoro straordinario, notturno, domenicale o festivo, che integrano invece il dato relativo alla materia dell'orario di lavoro. Nel dettaglio, 257 contratti collettivi, pari al 73.4% del campione, disciplinano forme di retribuzione variabile e incentivante (c.d. premi di risultato), mentre 68 contratti istituiscono, confermano o modificano elementi fissi della retribuzione (es. premi fissi, *una tantum*, superminimi collettivi, quattordicesima ecc.).

Tabella 8: Parte economica

Retribuzione fissa		Retribuzione variabile		Retribuzione fissa + variabile
Frequenza	Solo fissa	Frequenza	Solo variabile	
68 19.4%	12 3.4%	257 73.4%	198 56.5%	259 74%

Nel campione di contratti collettivi considerato, accanto agli elementi accessori della retribuzione e ai trattamenti economici integrativi rispetto ai minimi retributivi definiti dal CCNL, sono state rinvenute clausole che prevedono sistemi di contribuzione da parte dei lavoratori a programmi di risanamento e gestione delle emergenze aziendali, ovvero forme di contribuzione all'attività sindacale anche da parte delle maestranze non sindacalizzate (c.d. quota contratto).

8.1. Retribuzione

Tra gli elementi accessori della retribuzione possono distinguersi le voci a carattere continuativo e in cifra fissa riguardanti l'integrazione dei minimi contrattuali e altri trattamenti economici aggiuntivi (es. superminimi collettivi), le voci a carattere incentivante e variabile (es. i premi di risultato) e le maggiorazioni o indennità, sostitutive o integrative, di cui si è dato conto, ad esempio, con riferimento a taluni istituti dell'orario di lavoro (es. maggiorazioni per lavoro a turni).

8.1.1. Minimi retributivi e altri elementi economici

Le clausole sulle voci a carattere continuativo e in cifra fissa riguardano la introduzione, la conferma, la rimodulazione o la sospensione/cancellazione di superminimi collettivi o trattamenti *una tantum*. I contratti che introducono *ex novo* questi trattamenti economici ne forniscono solitamente la relativa disciplina normativa. A titolo esemplificativo, in corrispondenza della retribuzione del mese di giugno, la FLAME SPRAY riconosce ai lavoratori in servizio una gratifica ragguagliata ad ogni effetto di mensilità. Qualora il lavoratore avesse intrapreso il rapporto nel corso d'anno, la gratifica estiva sarebbe diminuita di tanti dodicesimi quanti fossero i mesi antecedenti all'assunzione, considerando la frazione di mese superiore ai 15 giorni come mese intero. Se il lavoratore dovesse cessare il rapporto prima di fine anno, gli sarebbero decurtati i dodicesimi relativi ai mesi non lavorati nell'anno. Se infine il lavoratore iniziasse il rapporto di lavoro successivamente al mese di giugno, questa gratifica gli verrebbe retribuita con lo stipendio di dicembre. L'INNSE BERARDI riconosce a tutti i lavoratori in forza alla data di entrata in vigore dell'accordo, a titolo di *una tantum*, un importo di € 300 lordi onnicomprensivo di qualsiasi incidenza su tutti gli istituti contrattuali e di legge, ivi compreso il TFR. Il contratto della METELLI introduce la 14esima mensilità a tutti i lavoratori con qualifica di impiegato, quadro e operaio (esclusi i contratti di formazione e lavoro, di apprendistato e di inserimento), disciplinata dallo stesso regime previsto dal CCNL per la corresponsione della gratifica natalizia.

Tra gli accordi sulla rimodulazione dei trattamenti economici integrativi si segnala, tra tutti, il massiccio intervento effettuato alla RODACCIAI sull'intera struttura retributiva aziendale. Dall'analisi dell'assetto del "cedolino paga" le parti hanno convenuto di realizzare una perequazione dei vari elementi retributivi definiti a livello aziendale, accorpendo e corrispondendo gli elementi della retribuzione denominati "Assegno ad Personam", "Premio di Produzione" e "Superminimo Aziendale" come elemento della retribuzione denominato "Assegno *ad personam* individuale". Questo accorgimento tecnico-normativo è da intendersi "*sine die*". Qualsiasi errore/omissione di carattere tecnico dovesse verificarsi nel corso della rimodulazione degli elementi retributivi più sopra specificati, sarà oggetto di opportuna modifica/correzione. Le parti si danno reciprocamente atto che le soluzioni adottate per la perequazione non hanno comportato decurtazione del salario globale acquisito dai lavoratori in forza alla data del 31

dicembre 2012. L'accordo prevede inoltre la decadenza del premio di produzione sia nella forma sia nella sostanza (pari a € 2.250 annui /lordi e indicizzato al 5° livello), e non potrà mai più essere invocato come termine di riferimento per qualsivoglia negoziazione economica. In considerazione delle necessità di flessibilità dei processi aziendali, al fine di far fronte all'accresciuta aggressività dei competitors, viene introdotto in maniera sistematica il meccanismo della polivalenza. Tale meccanismo consiste, in generale, in una assegnazione di compiti diversi sulla scale dei differenti livelli/categorie di riferimento. La filosofia d'insieme riguarda a) il passaggio dal solo aspetto gerarchico a quello più ampio di responsabilità b) il concetto di lavoro per processi c) l'introduzione di una cultura organizzativa fondata, ove possibile, sul lavoro in team. A fronte di questo impegno operativo e professionale viene definita una indennità specifica complessiva di € 2.250 all'anno indicizzato al 5° livello, avente incidenza solo ed esclusivamente sul TFR.

Tra gli accordi a contenuto derogatorio rispetto a voci economiche precedentemente definite dalla contrattazione aziendale si segnala il caso della GRAF ITALIA, dove la 14esima mensilità viene interamente assorbita nel premio di risultato, quello della VHIT dove, a decorrere dal 1 gennaio 2013, gli importi lordi previsti dalla contrattazione aziendale pari a € 67 per gli indiretti e € 77 per i diretti non saranno più corrisposti ai nuovi assunti con qualunque tipologia contrattuale, e quello della GANDUS SALTATRICI, dove azienda e RSU hanno concordato la rateizzazione del premio aziendale fisso, equiparato alla 14esima mensilità.

8.1.2. Retribuzione incentivante

La retribuzione incentivante, nella forma del premio di risultato, è di gran lunga la materia più contrattata a livello aziendale, in attuazione di quanto previsto dal secondo comma dell'art. 12, Sez. IV, Titolo IV del CCNL Metalmeccanici. La finalità di tale voce retributiva è ben spiegata dall'accordo della HAYES LEMMERZ: "il premio di risultato ha lo scopo di contribuire a massimizzare la partecipazione e il coinvolgimento dei collaboratori al conseguimento dei risultati aziendali; esso consiste in un'erogazione variabile connessa al conseguimento di obiettivi concordati tra le parti, misurati attraverso opportuni indicatori di performance". Il tema della partecipazione e del coinvolgimento dei lavoratori agli obiettivi d'impresa è dunque centrale in questa materia, ed è ormai considerato dalle aziende una leva strategica per realizzare vantaggi competitivi. Nell'ottica del miglioramento continuo delle performance aziendali, la LUCCHINI e le rappresentanze sindacali hanno concordato, ad esempio, sulla valenza strategica del coinvolgimento e della partecipazione di tutti gli addetti, diretti ed indiretti, nella realizzazione degli obiettivi individuati, al fine di vincere la sfida competitiva imposta dal mercato e produrre il miglioramento continuo di competitività e le riduzioni di costo che costituiscono il fondamento dell'istituto del premio di risultato. Secondo le parti, solo attraverso un sistema di miglioramento continuo, per il successo del quale non si può prescindere dal massimo coinvolgimento di tutte le maestranze e

dal conseguente progresso delle performance aziendali, si possono produrre le riduzioni di costo e/o incrementi di ricavi che permettano di liberare risorse aggiuntive.

8.1.2.1. Obiettivi e indicatori del premio di risultato

Il premio di risultato è determinato nella sua entità da importi predefiniti o da percentuali di aumento/diminuzione in relazione ai livelli raggiunti dall'indice del parametro preso a riferimento. Esistono molteplici tipologie di indicatori e algoritmi che integrano la struttura del premio: essi variano in termini di complessità e tipologia in funzione degli obiettivi aziendali, a loro volta funzione del tipo di processo produttivo, del tipo di prodotto e della tipologia di mercato di riferimento. Una macro distinzione può esser fatta tra indicatori di performance finanziaria (es. indici di redditività) e di efficienza produttiva e indicatori relativi alla qualità del lavoro, anche se occorre evidenziare la difficoltà nel tracciare una netta linea di demarcazione tra indicatori, in quanto questi risultano spesso essere rappresentati da una combinazione complessa di parametri e modalità di calcolo. La compartimentazione degli indicatori, dunque, non può essere effettuata in modo rigido: è difficile, ad esempio, attribuire nettamente alla categoria degli indicatori di redditività il rapporto fra fatturato e numero degli addetti. Il riferimento è senza dubbio ad un elemento di tipo economico, espressione quindi della redditività, ma la forma del fatturato per addetto è anche espressione diretta della produttività.

L'esame dei contratti aziendali ha consentito di rilevare come dal campione risulti una maggiore incidenza dei parametri connessi alla produttività e redditività aziendale, sia in termini assoluti, ovvero sotto il profilo del raggiungimento di un fatturato pari o superiore ad una certa soglia in termini pecuniari, sia in termini di raffronto tra il fatturato stesso e numero delle ore lavorate in azienda (o dei dipendenti operanti nel medesimo contesto), ovvero in termini di incremento percentuale rispetto al volume d'affari dell'anno precedente a quello di riferimento del premio di risultato.

Gli indicatori di produttività utilizzati dalle aziende analizzate sono i più disparati: il volume prodotto, spedito, la quantità di ore lavorate, la saturazione degli impianti ecc. Il concetto di produttività del lavoro è ottenuto infatti come ammontare o valore di output prodotto sulla quantità di lavoro utilizzato; dove l'output prodotto può essere preso in termini di valore misura lorda o netta (valore aggiunto) oppure in termini di quantità e volumi prodotti e l'input lavoro può essere interpretato come numero di addetti o numero totale di ore lavorate. L'accordo della PIOMBIFERIA BRESCIANA, ad esempio, istituisce un premio di risultato collegato al raggiungimento di un livello di produzione netta espresso in tonnellate prodotte nell'anno di riferimento, al netto di scarti e resi, mentre il premio della OFAR assume come riferimento quantitativo il tonnellaggio spedito a fronte di ordini acquisiti. Il parametro per la misurazione della produttività definito dall'accordo della GKN WHEELS considera, invece, il rapporto tra il totale delle ore prodotte a ciclo standard e il totale delle ore lavorate, mentre l'accordo della HAYES LEMMERZ misura la produttività oraria come rapporto tra il numero di ruote prodotte e

le ore effettivamente lavorate e la produttività pro-capite giornaliera come media annuale del rapporto tra ruote prodotte e forza lavoro.

Molteplici i casi di parametri individuati in funzione della redditività della produzione aziendale, come nelle ipotesi in cui la erogazione del premio è risultata subordinata al superamento di un certo valore del rapporto, ad esempio, tra MOL – Margine Operativo Lordo (valore della produzione, dedotti i costi della produzione) e valore lordo della produzione, oppure tra ROS (Risultato operativo) e valore della produzione. Tra gli indicatori più ricorrenti figura l'EBITDA (Earnings before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization, e cioè l'utile prima degli interessi passivi, delle imposte, delle svalutazioni e degli ammortamenti) nell'anno di riferimento del premio di risultato oppure in relazione al fatturato.

In altri casi, i parametri al cui rispetto è stata subordinata l'erogazione del premio di risultato sono risultati individuati con riguardo alla qualità della produzione, sia in termini assoluti (ad esempio: mantenimento della certificazione, già rilasciata dal competente ente certificatore, di conformità del sistema di qualità aziendale alla norma UNI EN ISO 9000 o 9001 o 9004 come previsto dal contratto SIEMENS e della BAUMANN), sia in termini di rapporto con altri parametri suscettibili di consentire una valutazione dinamica in tal senso. Quest'ultimi, possono essere suddivisi in parametri relativi alla qualità interna e indici relativi alla qualità esterna. La prima (qualità interna) è commisurata all'output del processo produttivo (per esempio la riduzione degli scarti e la riduzione "del prodotto non conforme", ovvero alla qualità del processo produttivo), mentre la seconda fa riferimento alla *customer satisfaction*, ovvero alla percezione che il cliente ha del prodotto e del servizio. Tra gli indici compresi in quest'ultima categoria figurano, ad esempio, quelli legati ad obiettivi di riduzione dei reclami dei clienti, puntualità delle consegne oppure i questionari somministrati alla clientela per la determinazione di veri e propri indici di soddisfazione. Il contratto della GNUMTI CARLO ha introdotto, ad esempio, due parametri denominati "PPM-Interno" e "Parametro rilavorazioni" che esprimono il miglioramento della qualità della produzione aziendale, risultante il primo dal rapporto tra il numero di pezzi annui "scartati" e il numero dei pezzi annui complessivamente prodotti, e il secondo dal rapporto tra le ore annualmente impiegate in operazioni di "rilavorazione" dei pezzi prodotti e le ore complessivamente lavorate, nell'anno di riferimento. Il parametro per la misurazione della qualità esterna definito dall'accordo della GKN WHEELS (External Not Right First Time – ENRFT) considera invece il rapporto tra il numero dei pezzi non conformi reclamati dal cliente e il numero di pezzi spediti, mentre il contratto della SEI introduce un indice di rilevazione della qualità misurato attraverso il rapporto tra il numero delle ore di intervento in garanzia (esterne e interne) dei tecnici aziendali e il numero medio di macchine in garanzia, determinato dividendo per 2 la somma di quelle al 1 gennaio e al 31 dicembre di ciascun anno. Altre aziende impiegano diversamente l'indicatore "grado di qualità", ovvero il rapporto tra i costi della "non qualità" e il tempo di lavoro previsto. Per "costi di non qualità" s'intendono, solitamente, quelli dovuti alla fornitura supplementare di elementi e pezzi aggiuntivi. Il contratto dell'AIDA

prevede, ad esempio, il riconoscimento di una quota di premio misurato in base all'indice denominato "costo della non qualità", secondo la seguente formula: totale costi di non qualità sul totale costi ore dirette totali per cento. Per "totale costi di non qualità" si intende il valore espresso in euro delle ore di rilavorazione, ore garanzia, costo materiali rilavorazioni e costo materiali garanzia, mentre per "costi ore dirette totali" si intende il valore espresso in euro delle ore di lavoro dirette effettivamente lavorate nei reparti.

Si riscontra poi un certo numero di premi di risultato contenenti indicatori legati al contenimento del tasso di assenteismo che compaiono in molti casi nella veste di indici correttivi di adeguamento del premio di risultato complessivo per la determinazione del premio individuale, oppure come parametri diretto alla determinazione del premio di risultato complessivo. Con riguardo al primo caso, il coefficiente moltiplicatore correttivo, si distingue a sua volta a seconda della sua strutturazione in tre tipologie: il premio presenza (che interviene aumentando il premio di risultato al raggiungimento dell'obiettivo e lascia inalterato il premio altrimenti), la penalità per assenza (che interviene diminuendo il premio complessivo in corrispondenza di certe soglie di eventi di assenza e lascia inalterato il premio altrimenti) e il correttivo proporzionale in funzione della presenza e dell'assenza (che agisce in entrambe le direzioni, diminuendo/aumentando il premio in funzione dell'assenza/presenza). Il contratto della ALUBERG, ad esempio, introduce un sistema di penalizzazione del premio di risultato in funzione del tasso di assenteismo. Considerato che nel 2004 (data di stipula del precedente accordo) l'assenteismo era stato del 3,2%, le parti hanno preso questo dato come base di riferimento per il calcolo della franchigia per assenteismo da misurare come segue: fino al 3,2% nessuna penalizzazione; dal 3,3% al 4,3% penalizzazione del 5% del premio di risultato; dal 4,4% al 5,3% penalizzazione del 15%; superiore al 5,4% penalizzazione del 25%. Le modalità di misurazione del premio sono numerose. Tra i sistemi di misurazione più classici sono presenti il tasso presenza, cioè il rapporto tra monte lavorate e ore lavorative teoriche, e il sistema misto, basato su indicatori che misurino e premino andamenti generali dell'impresa ed al tempo stesso promuovano l'autocontrollo individuale ed il controllo incrociato fra gruppi lavorativi diversi. Infine, le ultime considerazioni sul premio legato al presenzialismo devono essere connesse alla difficile identificazione delle ore considerate "effettivamente lavorate". Il contratto della BREMBO ha istituito, ad esempio, un premio presenza annuale che varia in funzione dell'assenteismo individuale e viene erogato unicamente per le giornate di effettiva presenza nonché per i seguenti casi d'assenza: infortunio sul lavoro, permesso sindacale, ricovero ospedaliero e convalescenza. Per i casi di congedo per maternità, compresi i periodi di astensione anticipata ex art. 17, lett. B) e C) del d.lgs. 151/2001, il premio verrà erogato per tutte le giornate di presenza e per quelle di maternità obbligatoria avendo come riferimento l'assenteismo degli ultimi 12 mesi mobili precedenti al periodo di congedo. Alla BRUGOLA O.E.B. INDUSTRIE, ai fini della determinazione del fattore di assiduità, si conteggiano su base individuale le sole giornate di malattia (da certificato), di assenza ingiustificata, di sospensione disciplinare

e di maternità facoltativa. La direzione si impegna a prestare la massima attenzione alla situazione dei lavoratori eventualmente affetti dalle patologie elencate all'art. 2, Sez. Quarta – Titolo VI del CCNL Metalmeccanici: dal conteggio verranno escluse solo le ore di assenza riconducibili alla patologia stessa, su segnalazione del medico di fabbrica. Il premio è calcolato secondo le seguenti modalità: da 1 a 5 gg di assenza → 400 €; da 5 a 10 gg di assenza → 250 € ecc. ecc.

Sono ricorrenti inoltre forme di retribuzione incentivante volte a contenere il numero degli infortuni o, più in particolare, a garantire il corretto utilizzo dei dispositivi di protezione individuale, dei comportamenti e delle procedure di sicurezza. Tra quelli maggiormente ricorrenti figurano gli indicatori che rappresentano il numero di incidenti avvenuti in un periodo (anno) riferiti alle ore lavorate (presenza del personale) tenendo in considerazione la durata/gravità del/degli incidenti/e. Altre tipologie di parametri, quali il LWDIF (Lost Working Days Injury Frequency) tengono invece conto del numero di infortuni che hanno causato un tot di giornate di lavoro perse (es. NOVELIS). Il contratto della BALLARINI, ad esempio, ha istituito un premio sicurezza legato all'andamento dell'indice IC degli infortuni in azienda così espresso: $IC = IF \times IG$, dove IF (indice di frequenza) = numero di infortuni all'anno sul totale di ore lavorate per un milione e IG (indice di gravità) = giorni di assenza per infortuni sul totale delle ore lavorate all'anno per 1000. L'obiettivo aziendale è $IF < 20$ e $IG < 0,50$ e pertanto $IC < 10$. Si assume come indicatore di riferimento $IC =$ da 12,50 a 13,50 con base di contributo di € 150 e si riconoscono 50 euro in più o in meno per ogni variazione rispettivamente negativa o positiva. Il contratto della SAME DEUTZ-FAHR riconosce invece un premio di risultato sulla sicurezza collegato ad un punteggio registrato attraverso un sistema di audit eseguito da una commissione paritetica formata da 3 rappresentanti aziendali e un rappresentante per sigla sindacale. L'audit consiste nel verificare quanto scritto in una "Check List Sicurezza" e nell'assegnare un punteggio ad ogni voce. Al termine dell'audit viene calcolato il punteggio; il punteggio del mese è la media del punteggio degli audit mensili, pari a due. Tra le voci contenute nella scheda di audit si segnalano quelle relative al corretto utilizzo dei sistemi di sicurezza e quelle relative all'ordine e pulizia degli spazi di lavoro. L'accordo della O.R.I. MARTIN che ha introdotto in via sperimentale un premio di formazione alla sicurezza legato al sapere del singolo lavoratore dimostrato attraverso l'esito dei test finali somministrati a conclusione dei vari corsi di formazione aziendale relativi alla sicurezza e all'ambiente di lavoro.

Si segnala infine la presenza di modelli di retribuzione incentivante collegata ad obiettivi di professionalità, come quello adottato dalla TENARISDALMINE di cui si è dato conto nel paragrafo 4.3.

8.1.2.2. Ulteriori clausole sul premio di risultato

Accanto alla definizione dei parametri per la misurazione degli obiettivi al cui raggiungimento è subordinata l'erogazione del premio e alla definizione dell'entità dello

stesso, sono previste clausole sulle modalità di corresponsione degli importi e clausole riguardanti l'informativa alle RSU sui dati connessi all'andamento dei parametri. Quanto al primo aspetto, la contrattazione aziendale stabilisce normalmente la data di verifica del raggiungimento degli obiettivi concordati e quella di erogazione del premio, eventualmente calendarizzandone la frequenza nel caso di corresponsione a quote multiple (es. per trimestri, quadrimestri, semestri). Alla BAUMANN, ad esempio, l'erogazione del premio di risultato avverrà in due tranches di pari importo unitamente alla retribuzione relativa al mese di marzo ed al mese di maggio dell'anno successivo a quello di maturazione del premio, mentre alla BIANCHI VENDING GROUP il premio è corrisposto in un'unica soluzione con la retribuzione del mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, e comunque successivamente alla pubblicazione dei dati di bilancio. L'informativa alle RSU sugli andamenti dei parametri connessi al premio di risultato fornita dall'azienda si realizza in incontri la cui programmazione è definita nei contratti collettivi. Normalmente il confronto ha ad oggetto l'andamento dei risultati, l'analisi relativa ai miglioramenti delle performance registrate dai parametri, nonché la verifica circa possibili modifiche organizzative a supporto dell'effettività dell'intesa raggiunta, ma chiaramente i modelli, così come le tempistiche, variano in funzione del tipo di premio e del sistema di relazioni industriali.

In alcuni contratti collettivi è specificato il campo di applicazione soggettivo del premio di risultato, con particolare riferimento alle tipologie contrattuali ricomprese o escluse dal sistema di retribuzione incentivante, oppure in relazione all'anzianità di servizio dei lavoratori beneficiari. Normalmente il sistema premiante copre l'intera forza lavoro, ma talvolta i rapporti a termine e in somministrazione, così come gli apprendistati, restano esclusi dal campo di applicazione del premio di risultato. In altri casi, i lavoratori sono inseriti nel sistema di retribuzione incentivante dal momento dell'assunzione oppure gradualmente, ovvero a seguito della maturazione di alcuni mesi o anni di anzianità. Il contratto aziendale della VEDANI METALLI, ad esempio, prevede la competenza del premio per tutti i dipendenti in forza alla data di sottoscrizione dell'accordo (ivi compresi i lavoratori con contratto di somministrazione). Alla SEI, le parti specificano che i lavoratori con contratto a termine, gli apprendisti e coloro che prestano la loro opera con contratto di somministrazione partecipano alla percezione del premio di risultato proporzionalmente al periodo di lavoro svolto e sulla base dei medesimi criteri applicativi previsti per i dipendenti in ruolo. L'accordo della ABB, invece, riconosce il diritto alla percezione del premio a quei lavoratori somministrati o a termine che abbiano maturato una permanenza in azienda o una anzianità di servizio di almeno un mese nell'anno solare. In tale ambito, ai lavoratori a tempo determinato, alla cessazione del loro rapporto, verrà corrisposta una quota di premio rapportata al periodo di attività prestata e calcolata sulla base dell'ultima percentuale certa conseguita negli anni precedenti, per ogni parametro, rapportata al valore massimo erogabile vigente nell'anno di riferimento. Inoltre, in caso di ricorso a lavoro somministrato, l'azienda comunicherà all'agenzia fornitrice, contestualmente agli altri dati relativi al trattamento economico, anche l'importo del premio di risultato. Analogamente, alla POLTI il premio

è riconosciuto anche ai lavoratori a tempo determinato, in forza alla data di erogazione, purché abbiano almeno 4 mesi di servizio consecutivi nell'anno di maturazione del premio, in proporzione diretta al periodo di servizio complessivamente prestato nell'anno di riferimento del premio stesso, mentre ai lavoratori assunti con contratto di apprendistato professionalizzante il premio sarà calcolato a partire dall'inizio del terzo periodo di cui all'art. 8 del vigente CCNL applicato. Il contratto della HAYES LEMMERZ stabilisce invece che per i neo-assunti con qualsiasi tipo di contratto e per i lavoratori atipici di nuovo inserimento, il premio di risultato sarà erogato nella seguente maniera: 0% per i primi 6 mesi; 33% dal 6° al 12° mese; 66% dal 12° al 18° mese; 100% dal 19° mese in poi. Un ulteriore modello è previsto infine dal contratto aziendale delle ACCIAIERIE ARVEDI, in cui le parti convengono che tutto il personale con anzianità aziendale inferiore ai 18 mesi (per le finalità del presente accordo, nel conteggio dell'anzianità aziendale sono inclusi anche gli eventuali periodi con contratto di lavoro di somministrazione), indipendentemente dalla tipologia contrattuale di assunzione, percepirà il 50% del valore del premio di risultato (produttività, redditività e presenza) maturato in ciascun semestre. Per quanto riguarda i lavoratori assunti con contratto part-time, normalmente gli importi del premio sono riproporzionati rispetto all'orario di lavoro contrattualmente previsto.

Sono presenti inoltre clausole che disciplinano le modalità di corresponsione del premio nei casi di nuove assunzioni o cessazioni dei rapporti di lavoro nel corso dell'anno di maturazione. Alla BAUMANN, ad esempio, per i lavoratori che risolvono il rapporto di lavoro in corso d'anno e prima del saldo del premio, il relativo trattamento economico sarà congruato sulla base dei valori provvisori noti all'atto della risoluzione del rapporto di lavoro e sarà rapportato ai mesi interi di durata del predetto rapporto, considerando come mese intero la frazione superiore ai quindici giorni. Il contratto della VEDANI METALLI stabilisce che in caso di inizio del rapporto di lavoro o di dimissioni nel corso del periodo di riferimento il premio sarà riproporzionato in quarti (considerato che il periodo di riferimento è in quadrimestri); la frazione di mese superiore a 15 giorni si considera come mese intero. Alla BIANCHI VENDING GROUP, invece, al personale che cesserà il rapporto di lavoro per pensionamento, antecedente alla data di erogazione del premio, verrà comunque corrisposto l'80% dell'importo pro quota del premio erogato l'anno precedente.

Sono ricorrenti le pattuizioni in forza delle quali le parti si danno espressamente atto che le erogazioni economiche del premio sono state quantificate forfettariamente, negli importi variabili indicati, comprendendovi i riflessi su tutti gli istituti indiretti e differiti, contrattuali e/o legali, ivi compreso, in attuazione di quanto previsto dal 2° comma dell'art. 2120 c.c., il TFR. Alcuni contratti considerano l'incidenza delle somme del premio di risultato ai fini dell'accantonamento del trattamento di fine rapporto, mentre altri ne prevedono esplicitamente l'esclusione dalla relativa base di calcolo (es. ABB).

Si segnala infine la presenza di clausole di salvaguardia in caso di investimenti nel corso di vigenza del premio e clausole sulla detassazione e decontribuzione delle somme erogate a titolo di retribuzione incentivante. L'accordo della GNUTTI CARLO, ad

esempio, prevede che qualora durante la vigenza del premio l'azienda effettuasse investimenti tali da incidere in modo significativo sui parametri e/o sugli indici concordati, ovvero si verificassero eventi straordinari aventi la medesima incidenza, le parti si incontreranno per provvedere ai necessari adeguamenti. Inoltre, in ragione delle caratteristiche del premio, le parti si danno atto altresì che le relative erogazioni economiche rientrano nel campo di applicazione del trattamento contributivo e fiscale disposto dalla normativa di legge.

8.2. Contributi economici dei lavoratori

8.2.1. Forme di solidarietà e interventi diretti sul costo del lavoro

Nel campione di contratti aziendali considerato, le forme più significative di concessioni sindacali si realizzano in interventi diretti sul costo del lavoro e in contributi di solidarietà da parte dei lavoratori che, a fronte di situazioni sfavorevoli di mercato o crisi di carattere strutturale, sono chiamati a concorrere al sostentamento dei piani di ristrutturazione aziendale, al mantenimento dell'occupazione o al sostegno al reddito dei lavoratori in cassa integrazione. Queste misure sono talvolta alternative, altre volte complementari, ai regimi di orario ridotto e, normalmente, sono a carattere volontario, ovvero il singolo lavoratore sceglie se contribuire o meno ai piani di *pain sharing*.

Il contratto della BETTINELLI, integrativo del CCNL Unionmeccanica, ha previsto ad esempio la corresponsione ai lavoratori interessati dalla cassa integrazione straordinaria (CIGS) per un periodo uguale o superiore a 3 settimane al mese di una integrazione giornaliera a far tempo dal sedicesimo giorno lavorativo di sospensione, pari a € 14,00 per i giorni di CIGS del mese di riferimento. Tale integrazione è stata sovvenzionata con il concorso dell'azienda e dei lavoratori aderenti attraverso la costituzione di un fondo di solidarietà aziendale, finanziato dai lavoratori non interessati alla CIGS nel mese, o che abbiano utilizzato la stessa per non più di una settimana, con una trattenuta mensile di 20 € per ogni mese dell'intero periodo e analogo importo versato al fondo dall'azienda per ogni lavoratore in forza. Il contratto ha previsto inoltre che il fondo di solidarietà così costituito, qualora se ne fosse verificata l'eccedenza rispetto al fabbisogno, sarebbe stato redistribuito sugli aventi diritto al termine del periodo di CIGS.

Alla MARSILLI, invece, al fine di consentire il mantenimento degli equilibri economici e finanziari e limitare il numero degli esuberi, azienda e RSU hanno concordato un intervento sulle componenti del costo del lavoro a tutti i suoi livelli, CDA e dirigenza inclusi. A tale riguardo, considerate l'intensità della contrazione del valore della produzione prevista, le parti hanno concordato di sospendere totalmente, per gli esercizi interessati dall'accordo, la corresponsione del premio di risultato per il personale in organico presso l'unità di Castelleone e la riduzione, dello stesso importo, della c.d. 14 mensilità per il personale in organico presso l'unità produttiva di Saronno. Inoltre, in ragione della drastica caduta dei carichi produttivi previsti, al fine di non disperdere il

patrimonio di professionalità acquisito è stato attivato un ulteriore intervento sul costo del lavoro attuato come segue: totale sospensione maturazione PAR (ex rol e festività soppressa pari a 52 ore nel secondo semestre del 2009 e 104 ore nei dodici mesi del 2010); riduzione della retribuzione lorda mensile fino ad un massimo del 20%, incluso il valore del rateo mensile dei PAR di sospesa maturazione (valutati approssimativamente pari a circa il 5% della retribuzione lorda mensile), fino alla totale concorrenza di tutti gli istituti integrativi aziendali disponibili. Tra questi, a titolo di esempio sono stati citati i seguenti: quota residuante della c.d. 14 mensilità al netto della quota fissa del Premio di Risultato (€ 900 annui) per il personale in organico all'unità produttiva di Saronno; premio di rendimento mensile; premio individuale; premio di produzione; superminimo; eventuali altre voci integrative aziendali concesse a titolo personale. In ogni caso saranno garantiti i minimi contrattuali di categoria, gli scatti di anzianità maturati e maturandi. La deduzione ha operato anche sulla 13a mensilità relativamente agli istituti di competenza temporaneamente soppressi, riducendo altresì la base retribuita per il calcolo del TFR. Al fine di contenere gli effetti negativi delle riduzioni sul reddito mensile netto dei lavoratori con retribuzione fino a € 2.300 lordi mensili, qualora il lavoratore, durante il periodo di vigenza dell'accordo, ne avesse fatta esplicita richiesta, la società si è resa disponibile alla liquidazione, su base trimestrale, di una quota del TFR maturato dal dipendente o, alternativamente, alla liquidazione di PAR pregressi, fino al totale azzeramento degli effetti di tali riduzioni sul reddito netto. Un ulteriore esempio di intervento diretto sul costo del lavoro proviene dall'accordo di ristrutturazione del sito di Olgiate Comasco della SISME: l'azienda si è impegnata ad effettuare un investimento di 5 milioni di euro nell'arco del biennio 2012-2013 per la costruzione di una nuova linea produttiva, necessaria al rilancio della competitività dell'azienda, a fronte dell'impegno assunto dalle organizzazioni sindacali per la riduzione dei costi di un importo di € 700.000,00 da realizzarsi per il 60% nel 2012 e per il 40% nel 2013. L'accordo ha previsto che qualora non si fosse conseguito integralmente detto valore per mezzo degli interventi previsti dalla Commissione tecnica, lo stesso o la parte residua sarebbe stato comunque garantito mediante un contributo di solidarietà da realizzare o attraverso la mancata erogazione in busta paga di una cifra definita secondo le seguenti modalità oppure mediante minore accantonamento mensile di quanto maturato annualmente a titolo di TFR. L'accordo ha previsto altresì la possibilità per i dipendenti di optare tra le due modalità di contribuzione indicando la propria scelta attraverso un modulo distribuito con le buste paga afferenti il mese di aprile 2012. Conseguentemente entro il 31 maggio 2012 dovranno essere sottoscritti verbali di transazione individuale che diano attuazione alla scelta assunta da ciascun lavoratore a fronte della definizione puntuale degli importi concordati dalle parti quale "contributo di solidarietà". La quota mensile di eventuale mancata erogazione in busta paga da applicare sulla retribuzione mensile lorda individuale o in alternativa l'importo di minore accantonamento del TFR (con valori da definire), è previsto che siano applicati in 17 rate mensili, compresa la tredicesima mensilità anno 2012, a decorrere dal mese di giugno 2012 e fino a settembre 2013, fermo

restando l'importo di riduzione costi di € 700.000, secondo la seguente parametrizzazione: 3 livello (riduzione max. imponibile retributivo complessivo € 764); 4 livello (809 €); 5 livello (943 €); 5S (1016 €); 6 livello (1.256 €); 7 livello (1.533 €); quadri (1.563 €); dirigenti (4.054 €).

8.2.2. Quota contratto

In ragione dell'attività di rappresentanza sindacale svolta in azienda e negli interessi dell'intera forza lavoro, sulla scorta delle esperienze di contrattazione nazionale, alcuni contratti collettivi richiedono ai lavoratori non sindacalizzati una c.d. "quota contratto", in qualità di quota servizio e spese per la gestione del rinnovo contrattuale. Tale contribuzione ha sempre carattere volontario e può essere richiesta, con un modulo che consente al lavoratore di accettare o rifiutare la quota straordinaria, in favore delle organizzazioni sindacali territoriali firmatarie del contratto, come nel caso della BALLARINI PAOLO & FIGLI, della ISEO SERRATURE e della SEMATIC, oppure in favore delle RSU, come nel caso della N&W e della RULLI RULMECA. L'importo della quota, che avviene normalmente per il tramite dell'azienda, con delega in positivo, è variabile in funzione del periodo di sottoscrizione e della durata del contratto: si passa ad esempio dalla una quota di 25 € richiesta ai lavoratori della RULLI RULMECA, ai 30 € della ISEO SERRATURE, della METELLI, della N&W, della TESMEC e della SEMATIC, fino ad un massimo di 40 € richiesti ai lavoratori della BALLARINI PAOLO & FIGLI.

CAPITOLO II

CONCESSIONI SINDACALI E DEROGHE NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA AZIENDALE

Sommario: 1. Introduzione e definizione dell'oggetto d'indagine. – 2. Concessioni sindacali e sistema di contrattazione articolata. – 2.1. Concessioni sindacali a contenuto delegato o residuale. – 2.1.1. *Retrenchement contrattuale* e allineamento tra salari e produttività. – 2.1.2. Misure per l'incremento della produttività. – 3. Concessioni fuori delega o a contenuto derogatorio, ovvero le deroghe con la "D" maiuscola. – 3.1. Deroghe sistemiche, deroghe fuori sistema, deroghe anomiche. – 4. Gli accordi di concessione per gli investimenti e l'occupazione: definizione della fattispecie. – 4.1. Casistiche. – 4.2. Determinanti e caratteristiche degli accordi di concessione. – 5. Le risposte sindacali ad un rinnovato attivismo manageriale. – 5.1. Pluralismo sindacale e concessioni. – 5.2. Comportamento strumentale e *free riding* sindacale negli accordi di concessione separati.

1. Introduzione e definizione dell'oggetto d'indagine

Il fenomeno delle deroghe ha assunto una rilevanza mediatica che, tra le materie del lavoro, registra un livello di attenzione inferiore solo al contratto di apprendistato e all'art. 18. Il processo di riforma degli assetti contrattuali e il passaggio della Fiat ad un regime di individualismo di mercato hanno contribuito ad amplificare l'interesse verso il tema, posizionandolo al centro del dibattito sulla natura e sulle finalità della contrattazione collettiva (Paragrafo 2, Parte III, Allegato I – *Literature review*).

Il concetto di deroga è utilizzato nel linguaggio comune come sinonimo di concessione sindacale (Paragrafo 3, Parte II, Allegato I – *Literature review*). Dal punto di vista semantico, entrambe le nozioni identificano una fattispecie contrattuale evocativa della rottura con la concezione tradizionale del contratto collettivo che enfatizza la funzione acquisitiva e distributiva della dinamica negoziale, intesa come strumento per la realizzazione dell'interesse collettivo, tradizionalmente coincidente con le tutele crescenti. Eppure non tutte le concessioni sindacali configurano deroghe in senso stretto. La nozione di deroga, infatti, presenta un connotato di eccezionalità, oltreché di specificità, rispetto alla più ampia categoria delle concessioni sindacali, che racchiude ogni clausola del contratto collettivo attraverso cui le parti formalizzano l'accettazione di una rivendicazione manageriale funzionale a obiettivi di competitività (riduzione diretta del costo del lavoro o interventi per incrementare la flessibilità e l'efficienza produttiva).

Nel campione di contratti considerato, risultano 42 accordi contenenti almeno una concessione sindacale, pari al 12% del totale. Il numero assoluto di concessioni è invece 64, in ragione del fatto che in alcuni accordi sono presenti due o più concessioni. La Tabella 1 non riporta il valore percentuale del numero totale di concessioni, perché questo dato andrebbe calcolato non già sul totale degli accordi, ma sul totale delle clausole formalizzate in tutti gli accordi considerati.

Tabella 1: Concessioni sindacali nell'industria metalmeccanica lombarda (2008-2013)

Totale accordi	Numero di accordi contenenti concessioni sindacali	Valore %	Numero totale concessioni sindacali
350	42	12%	64

Per cogliere il tratto distintivo delle deroghe all'interno della classe delle concessioni sindacali, è necessario richiamare brevemente i principi che governano il sistema di contrattazione articolata nel settore di riferimento e che definiscono i riparti convenzionali di competenze tra contratto aziendale e contratto nazionale.

2. Concessioni sindacali e sistema di contrattazione articolata

L'articolazione degli assetti contrattuali nell'industria metalmeccanica risponde alla regola generale secondo cui "la contrattazione a livello aziendale riguarda materie ed istituti diversi e non ripetitivi rispetto a quelli propri del CCNL ed è pertanto svolta per le materie stabilite dalle specifiche clausole di rinvio del Contratto collettivo nazionale di lavoro in conformità ai criteri ed alle procedure ivi indicate" (Punto 5, Premessa CCNL Metalmeccanici). Questa regola di coordinamento della contrattazione collettiva definisce, seppur in astratto, il campo di agibilità delle due fonti contrattuali, che può essere ricondotto ad aree di "competenza concorrente o residuale" e ad aree di "competenza esclusiva". Occorre rilevare quale elemento di complessità che i confini di queste due aree sono caratterizzati da un grado elevato di elasticità. Nel tempo, infatti, il sistema di contrattazione articolata ha visto l'ambito di competenza concorrente tra le due fonti contrattuali espandersi progressivamente non solo quale conseguenza dell'introduzione di nuove clausole di rinvio nel CCNL, ma anche in ragione di una prassi negoziale migliorativa nei luoghi di lavoro che ha portato alla contrattualizzazione (o "sindacalizzazione") di diversi istituti del contratto nazionale immediatamente esigibili da parte delle aziende, erodendo a poco a poco il carattere prescrittivo dei principi di coordinamento che, nell'accezione originaria, erano deputati a garantire la definitiva composizione dei conflitti a livello nazionale, oltretutto a togliere salari e condizioni di lavoro dal gioco della concorrenza. La contrattazione aziendale è divenuta così sempre più complementare rispetto a quella di rilevanza nazionale, svolgendo di fatto una funzione integrativa che è stata riconosciuta definitivamente dal Protocollo sulla politica dei redditi e della occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo del 23 luglio 1993 (c.d. Protocollo Ciampi). Dagli anni '90 in avanti, inoltre, talune disposizioni di legge hanno cominciato a delegare sempre più frequentemente alla contrattazione anche di livello

aziendale la possibilità di modificare, integrare o derogare singoli istituti normativi, estendendo ulteriormente il campo di agibilità del contratto decentrato e rendendo ancora più complessi i rapporti tra fonti contrattuali di diverso livello. Tale prassi è stata poi recepita e formalizzata dalle nuove regole sull'articolazione degli assetti contrattuali definite prima nel 2009 (Accordo quadro Governo-Parti sociali del 22 gennaio 2009 e Accordo interconfederale del 15 aprile 2009) e, con variazioni, nell'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, al cui punto 3 è previsto che la contrattazione aziendale si esercita per le materie delegate in tutto in parte dalla legge o dai contratti collettivi nazionali di lavoro di categoria (Paragrafo 2, parte III, Allegato I – *Literature review*). In quest'ultimo accordo interconfederale scompare il riferimento alla competenza della contrattazione aziendale su “materie ed istituti diversi e non ripetitivi”, sottraendo all'apparenza gli spazi di autonomia e competenza della fonte negoziale di rilevanza aziendale sulle aree residuali della contrattazione nazionale. In realtà, il principio della delega deve continuare ad essere interpretato alla luce della prassi negoziale che vede la competenza della contrattazione aziendale estendersi oltre che sulle materie espressamente delegate dal CCNL e dalla legge (competenza concorrente), anche sulle materie residuali non disciplinate da norme di rilevanza nazionale (competenza residuale), seppur tradizionalmente in senso migliorativo. A supporto di questa interpretazione estensiva delle regole di coordinamento della contrattazione collettiva si può portare l'esempio dei c.d. superminimi collettivi definiti dalla contrattazione aziendale: gli stessi non sono oggetto di alcuna delega da parte del CCNL, eppure oltre ad essere diffusi nella contrattazione aziendale sono richiamati espressamente in alcune disposizioni del contratto nazionale (es. Art. 13, Sez. 4, Titolo IV, CCNL Metalmeccanici).

Nel campione di contratti è possibile riconoscere, quindi, una macro tipologia di concessioni sindacali a contenuto delegato o residuale, fattispecie che interessa materie o istituti delegati o non regolamentati dal contratto collettivo nazionale di lavoro (deroghe con la “d” minuscola). Al di fuori delle regole generali di coordinamento degli assetti contrattuali e in relazione all'area di competenza esclusiva del CCNL, è possibile isolare le restanti concessioni rinvenute nei contratti aziendali, le quali verranno classificate come concessioni fuori delega, concessioni a contenuto derogatorio, o più semplicemente, deroghe (deroghe con la “D” maiuscola). È opportuno evidenziare che queste pattuizioni non sono illegittime, o meglio la loro eventuale illegittimità non può essere dedotta dalla mera violazione del principio della delega. A tale principio, infatti, fanno da contraltare le clausole di sganciamento di matrice legale (Art. 8, D.lg. 138/2011, convertito in L. 148/2011) e pattizia (Art. 4-bis, Sez. III, CCNL Metalmeccanici) che estendono il campo di applicazione della contrattazione aziendale oltre gli spazi delegati da fonti geograficamente sovraordinate, istituzionalizzando la derogabilità delle regole di coordinamento della contrattazione collettiva, prim'ancora che dell'impianto normativo del Ccnl (Paragrafo 2, parte III, Allegato I – *Literature review*).

2.1. Concessioni sindacali a contenuto delegato o residuale

All'interno della classe di concessioni sindacali a contenuto delegato o residuale si distinguono, da un lato, le misure di riduzione del costo del lavoro attuate, ad esempio, attraverso operazioni di riallineamento che, rispetto a contratti aziendali divenuti nel tempo troppo onerosi, mirano a ridurre il differenziale tra gli elementi economici pattuiti in azienda e quelli stabiliti dalla contrattazione collettiva di rilevanza nazionale (c.d. *wage drift*). Appartengono a questa tipologia di concessioni anche le misure finalizzate ad una maggiore corrispondenza tra salari e produttività, come quelle riguardanti le forme di retribuzione incentivante. Dall'altro lato si collocano invece le concessioni di produttività, volte ad una organizzazione più flessibile ed efficiente del lavoro. Entrambe le fattispecie riguardano generalmente tutele consolidate nel tempo, derivanti da prassi, usi e regolamenti aziendali, nonché da contratti integrativi che hanno cessato di produrre effetti perché giunti a naturale scadenza, o perché disdettati anzitempo. In un solo caso, quello della PHOENIX, è prevista una concessione riguardante una delega legale in favore della contrattazione collettiva (art. 20, d.lgs. 276/2003).

2.1.1. *Retrenchement contrattuale* e allineamento tra salari e produttività

La riduzione del costo del lavoro mediante contrattazione aziendale ha interessato 22 accordi, pari al 6.2% del totale, ed è stata realizzata attraverso tre tipi di interventi: 1) introduzione di un salario di ingresso per i neoassunti; 2) sospensione, rateizzazione, riduzione o cancellazione degli elementi economici derivanti da contrattazione aziendale, incluse maggiorazioni, superminimi, premi e quattordicesima; 3) flessibilizzazione dei premi, ovvero trasformazione di premi fissi in premi variabili, collegati al raggiungimento di obiettivi di redditività, produttività e qualità del lavoro. Si può osservare come queste forme di *retrenchment contrattuale* insistano prevalentemente sull'impianto retributivo derivante dalla contrattazione aziendale, e non interessino quasi mai gli istituti economici del CCNL. Si tratta in altre parole di concessioni di tipo diacronico, che riguardano la successione dei contratti nel tempo e non anche i rapporti tra fonti contrattuali di diverso livello. Gli unici accordi che intervengono sui minimi tabellari fissati a livello nazionale sono stati sottoscritti alla RONO e alle FONDERIE MAZZUCCONI, dove le parti, in attuazione di quanto previsto dal rinnovo del CCNL Metalmeccanici del 5 dicembre 2012, hanno stabilito una diversa decorrenza della seconda e della terza tranches di aumento dei minimi, con spostamento in avanti fino a 12 mesi.

Occorre rilevare inoltre, seppur in assenza di evidenze empiriche sistematiche, come generalmente queste misure siano intraprese all'interno di realtà dove non è trascurabile l'incidenza della struttura retributiva concordata in azienda rispetto ai minimi tabellari definiti dal contratto collettivo nazionale. A titolo di esempio, in alcuni stabilimenti del Gruppo MARCEGAGLIA, dove è stato introdotto un salario d'ingresso per i neoassunti, le

retribuzioni medie delle maestranze registravano al momento dell'accordo un 15%, pari a circa 300 euro mensili, in più rispetto alle voci base: una paga di 1.500 euro netti, con la quattordicesima, un Cud per operaio di 25.000 euro e picchi, per un quinto livello, di 31.000 euro.

Tabella 2: Concessioni per la riduzione del costo del lavoro e per l'allineamento tra salari e produttività nell'industria metalmeccanica lombarda (2008-2013)

Totale accordi	Numero di accordi contenenti concessioni per la riduzione del costo del lavoro e per...	Valore %	Numero totale di concessioni per la riduzione del costo del lavoro e per...
350	22	6.2%	37

Salario d'ingresso

Misure del primo tipo sono state pattuite alla ACCIAIERIA ARVEDI, alla N&W, alla MARCEGAGLIA, alla VHIT e alla HAYES LEMMERZ. L'introduzione del salario di ingresso è talvolta pretesa dalla direzione d'azienda quale condizione per l'assunzione o per la conferma in servizio di nuovo personale. È questo il caso della N&W e della MARCEGAGLIA. Nei 5 contratti il regime progressivo di applicazione degli istituti economici riguarda sempre la struttura del premio di risultato e, ovviamente, non interessa mai i minimi tabellari e le altre voci economiche fisse definite dal CCNL. Solo alla MARCEGAGLIA e alla HAYES LEMMERZ oltre al premio di risultato il salario d'ingresso copre, rispettivamente, la 14^a mensilità, istituto che nel settore di riferimento non è regolamentato dal contratto nazionale, e l'elemento di professionalità.

Si rileva come nel caso del salario d'ingresso le rappresentanze dei lavoratori si trovano di fronte ad un compromesso che non ha il proprio punto di caduta sulla struttura salariale dei lavoratori in forza, ma riguarda le condizioni economiche dei futuri lavoratori che l'azienda s'impegna ad assumere. L'elemento che consente di definire il salario d'ingresso come concessione, quindi, non è dato dal riproporzionamento delle tutele dei lavoratori cui si applica l'accordo, ma va ricercato nel cambio di tendenza che la misura determina rispetto ad un modello di azione sindacale informato al principio delle tutele avanzanti e alla standardizzazione delle condizioni di lavoro.

Sospensione, rateizzazione, riduzione o cancellazione del salario aziendale

La seconda tipologia di misure riguarda interventi diretti sul costo del lavoro che rispondono sia a esigenze di tipo difensivo, motivate dal calo della domanda, che

espansivo, connesse quindi al recupero di margini di competitività anche laddove gli indici di produttività e redditività dell'azienda risultino in attivo.

Gli accordi della RONO e delle FONDERIE MAZZUCCONI, ad esempio, prevedono la sospensione e temporanea disapplicazione dei trattamenti economici e normativi del contratto aziendale, nonché il differimento di 12 mesi della seconda e della terza *tranche* degli aumenti salariali derivanti dalla contrattazione nazionale, secondo quanto previsto dall'ultimo rinnovo del CCNL Metalmeccanici. Misure di carattere sospensivo sono state pattuite alla OMV (sospensione della 14^a mensilità) e alla GANDUS SALDATRICI (rateizzazione della 14^a e del premio di risultato).

Tra gli accordi per la riduzione dei trattamenti economici si segnala il contratto della ILME (erogazione del 50% del premio di risultato disdettato unilateralmente dalla direzione d'azienda), quello della SCAM (riduzione del 15% del trattamento economico individuale lordo da calcolarsi sul premio di risultato, sull'indennità viaggio e sul superminimo individuale) e quello della MARSILLI, dove è stata prevista una riduzione della retribuzione lorda mensile del 20%, associata alla totale sospensione dei permessi annui retribuiti (PAR). Benché quest'ultimo provvedimento configuri una concessione d'indubbia rilevanza, è possibile ricondurre la sospensione dei PAR al rinvio di cui all'art. 5, sez. 4, Titolo III, CCNL Metalmeccanici, in forza del quale le aziende possono stabilire, previo esame congiunto con le rappresentanze sindacali unitarie, diverse modalità di fruizione delle ore di permesso annuo retribuito, compatibilmente con le specifiche esigenze aziendali. Alla SISME invece, le rappresentanze sindacali hanno accettato un piano di riduzione dei costi da effettuare attraverso una quota mensile di eventuale mancata erogazione in busta paga da applicare sulla retribuzione lorda individuale. Il piano prevede diverse opzioni per la riduzione del costo del lavoro, tra cui la possibilità di un minore accantonamento del TFR. La delega contenuta nel comma 2 dell'art. 2120 c.c. che abilita la contrattazione collettiva a prevedere diverse modalità di calcolo della retribuzione utile ai fini del TFR non sembra esser stata esercitata dal CCNL, che all'art. 5, Sez. IV, Titolo VIII, si limita a rinviare alle disposizioni di legge in materia e, in una nota a verbale, esclude le voci dello straordinario tra le somme da considerare ai fini del calcolo del trattamento di fine rapporto. L'intervento sui criteri di maturazione del TFR dovrebbe pertanto considerarsi nella piena disponibilità della contrattazione aziendale.

Misure di cancellazione di elementi economici fissi sono state concordate alla TAIOCCHI (ripristino del contratto disdettato unilateralmente dall'azienda ma con l'eliminazione della 14^a), e alla GRAF ITALIA (assorbimento del quarto elemento nel nuovo premio di risultato). Si segnalano poi due trasferimenti d'azienda (OSALMEC/METAL STAR e IMAR/REXNOVA) in cui il riassorbimento dei lavoratori è avvenuto senza il riconoscimento dei superminimi e del premio di risultato previsti dai contratti collettivi sottoscritti dall'azienda cedente. Alla BALLARINI, infine, per esigenze di competitività direzione d'azienda e rappresentanze sindacali hanno concordato l'abolizione delle maggiorazioni previste dalla contrattazione aziendale per turni e lavoro festivo, operando così un riallineamento rispetto a quanto previsto dal CCNL.

Flessibilizzazione dei premi aziendali

5 contratti del campione prevedono il passaggio da premi fissi o a basso coefficiente di variabilità, a premi di risultato totalmente variabili, collegati a indici di produttività e redditività aziendale. Si tratta dei contratti aziendali della BAUMANN, della TAIOCCHI, della AIDA, della LEALI e dell'HAYES LEMMERZ. La ristrutturazione dei premi di risultato è nella maggior parte dei casi associata a nuovi investimenti e a incrementi di competitività, necessari ad intercettare le mutate richieste dei clienti e/o nuove opportunità di mercato. La funzione motivazionale del premio viene in questi casi centrata su specifici obiettivi di mercato, rispetto ai quali l'azienda potrà permettersi o meno, al termine del periodo di programmazione finanziaria, incrementi del costo del lavoro per unità di prodotto.

2.1.2. Misure per l'incremento della produttività

Nel campione di contratti considerato sono stati rinvenuti 16 accordi, pari al 4.5% del totale, contenenti concessioni di produttività volte ad una organizzazione più flessibile ed efficiente del lavoro, che si realizzano principalmente in interventi sulla flessibilità oraria che determinano una diversa modulazione delle turnistiche e dei tempi di lavoro tale da alterare, in senso sfavorevole per il lavoratore, gli equilibri preesistenti tra vita privata e vita lavorativa. Un solo contratto tra quelli analizzati interessa la flessibilità in entrata e, segnatamente, l'assunzione in somministrazione in costanza di riduzione dell'orario di lavoro.

Tabella 3: Concessioni per l'incremento della produttività nell'industria metalmeccanica lombarda (2008-2013)

Totale accordi	Numero di accordi contenenti concessioni per l'incremento della produttività	Valore %	Numero totale di concessioni per l'incremento della produttività
350	16	4.5%	17

Turnistiche

Concessioni sui regimi di turnazione sono state concordate in 7 contratti aziendali. Al fine di incrementare la capacità e la flessibilità produttiva, l'accordo delle OFFICINE MECCANICHE PONTE DI NOSSA prevede, ad esempio, il passaggio da una turnazione 3x8x5 (8 ore da lunedì a venerdì su 5 giorni a rotazione su tre turni compreso quello notturno) a un regime di turni 4x6x6 (4 turni al giorno di 6 ore per 6 giorni alla

settimana). Il primo turno va dalle 24.00 alle 6.00 del lunedì, mentre l'ultimo cade il sabato sera dalle 18.00 alle 24.00. A compensazione delle 4 ore settimanali non lavorate ma retribuite come ordinarie, 1 ora viene scalata dal monte ore PAR del dipendente e le restanti 3 ore sono retribuite come lavorate. Anche alla SAIP&SCHYLLER le parti hanno adottato un regime orario secondo il modello 4x6x6, ovvero 36 ore settimanali, ripartite su 6 giorni lavorativi dal lunedì al sabato, per quattro turni di lavoro. In questo caso, a parziale compensazione delle 4 ore settimanalmente non lavorate ma retribuite come ordinarie, sono assorbite 72 ore di PAR. È importante rilevare che finanche la previsione di un turno notturno nella giornata di sabato non può essere considerata derogatoria, in ragione del fatto che la materia rientra nella piena disponibilità della direzione d'azienda, prima ancora che della contrattazione aziendale. Sul punto, infatti, l'art. 7, Sez. IV, Titolo III del CCNL prevede che la ripartizione giornaliera dell'orario di lavoro settimanale contrattuale viene stabilita dalla direzione anche in modo non uniforme, previo esame con le RSU che si intenderà esaurito decorsi 10 giorni dalla data dell'incontro indicata nella convocazione. Il contratto nazionale prevede inoltre che nel caso di ripartizione dell'orario settimanale su 6 giorni, il lavoro cessa di massima alle ore 13 del sabato, fatta però eccezione per alcune tipologie di mansioni e per il personale addetto a turni, come, appunto, quello coperto dai contratti sottoscritti alle due aziende qui considerate. La contrattualizzazione della materia, quindi, andrebbe letta dai lavoratori come una conquista per sé, anche laddove i livelli preesistenti di tutela subiscano nel tempo oscillazioni in diminuzione. Peraltro vale la pena evidenziare due aspetti che in parte contribuiscono ancora di più a ridimensionare il valore della concessione. Il primo riguarda la possibilità che i nuovi turni, normalmente disagiati, vengano coperti non già dalle maestranze in forza al momento della firma dell'accordo, bensì da squadre di lavoratori assunti direttamente o indirettamente, destinate ad operare, ad esempio, solo di notte (c.d. pipistrelli) oppure solo la domenica, restando quindi invariata l'organizzazione del lavoro per le maestranze in forza. Il secondo aspetto riguarda la dimensione psicologica della concessione, il cui impatto ha un'incidenza che espleta i suoi effetti negativi solo nel breve termine, nella misura in cui altera le "abitudini" lavorative, e quindi lo *status quo*. Nel medio-lungo periodo, invece, quando il lavoratore è abituato al nuovo regime orario, potrebbe risultare addirittura sfavorevole per la propria condizione soggettiva un ritorno ad un orario a giornata, anche considerato che i turnisti sono la categoria di lavoratori che lavorano meno, in ragione dei riposi compensativi di cui beneficiano, e che guadagnano di più, in ragione delle maggiorazioni che percepiscono.

Altri accordi contengono concessioni sulla disciplina dei riposi giornalieri e settimanali, oltretutto sulla introduzione di turni comparativamente più disagiati rispetto ai previgenti modelli di turnazione. L'accordo della EXIDE prevede, ad esempio, il progressivo passaggio da 15 a 18 turni di lavoro, con posizionamento del 18° turno la domenica notte e del 17° turno di sei ore (13.00 – 19.00) il sabato pomeriggio. Tre accordi prevedono invece un'operatività degli impianti 7 giorni su 7, spingendosi fino alla introduzione di 21 turni settimanali, di cui uno alla domenica. Si tratta di tre aziende del

siderurgico (EURAL GNUTTI, FABBRICA D'ARMI PIETRO BERETTA, GKN WHEELS), settore a cui il CCNL dedica una disciplina speciale in materia di riposi compensativi per le giornate di lavoro festivo e per gli straordinari oltre le 4 ore di lavoro prestate al turno successivo (Art. 5, Sez. 4, Titolo III del CCNL Metalmeccanici). Si rileva che il contratto nazionale nulla prevede rispetto ai riposi giornalieri e settimanali, a parte che quest'ultimo debba coincidere con la domenica. Questa stessa previsione può tuttavia essere derogata in caso di lavoro a turni, nella quale ipotesi si prevede che la coincidenza del riposo con la domenica debba avvenire "per quanto possibile" (art. 6 Disciplina generale, Sezione III, CCNL Metalmeccanici). Oltre alla previsione di un sistema organizzativo dei turni ai limiti di quanto consentito dal CCNL, i modelli di turnazione relativi agli impianti a ciclo continuo derogano, seppur in senso atecnico, ai sensi dell'art. 17 del d.lgs. 66/2003, al combinato disposto degli art. 7 e 9 del citato decreto legislativo nelle ipotesi di mancato cumulo delle 24 ore di riposo della domenica con le undici ore di riposo giornaliero. Ad esempio, nel contratto aziendale della FABBRICA D'ARMI PIETRO BERETTA le parti hanno concordato che qualora l'azienda, in presenza di picchi produttivi non fronteggiabili con il ricorso ai normali assetti produttivi, avesse la necessità di ricorrere ad un orario strutturale con 168 ore di utilizzo negli impianti ad alta intensità di investimento, per un periodo non inferiore ai tre mesi, attiverà, previa comunicazione alla RSU, una articolazione di orario su 21 turni lavorativi settimanali con una turnazione a 5 squadre con sistema 3+2, ovvero tre giorni consecutivi di lavoro e due giorni di riposo. Tale articolazione comporta una riduzione effettiva dell'orario di lavoro pari a 6,40 ore settimanali con una prestazione media effettiva pari a 33,6 ore settimanali procapite. La riduzione oraria è in questo caso concessa a titolo di riposo compensativo per la "deroga" al combinato disposto artt. 7 e 9 del d.lgs. 66/2003.

Pause

Una seconda tipologia d'interventi finalizzati all'incremento del potenziale produttivo degli impianti riguarda l'articolazione delle pause. L'accordo della NOVELIS ALCAN è l'unico a prevedere la possibilità di slittamento della pausa mensa a fine turno, opzione che tuttavia sarebbe rimessa alla totale discrezione della direzione d'azienda, posto che il CCNL nel prevedere un intervallo di trenta minuti per la consumazione del pasto non specifica quando lo stesso debba essere fruito. Conseguentemente che, analogamente a quanto osservato in materia di turnistiche, la contrattualizzazione dell'opzione di concentrare la pausa mensa a fine turno andrebbe letta, in senso tecnico, come una condizione di maggiore tutela per il prestatore di lavoro, benché la stessa sia percepita in astratto come peggiorativa per la condizione psico-fisica del lavoratore, almeno nel confronto con un sistema in cui la collocazione dell'intervallo cade all'incirca a metà della giornata lavorativa. Sul punto, occorre evidenziare peraltro che in questo caso la pausa per la refezione va a cumularsi con altri intervalli concessi a diverso titolo, e quindi la tutela

complessiva della condizione psico-fisica dei lavoratori è garantita ben oltre gli standard di legge.

Il contratto aziendale della IVECO introduce invece la possibilità di fruizione della pausa collettiva di 20 minuti durante i periodi di fermata dell'impianto. In particolare, le parti convengono che nei casi di fermata tecnica che determini l'arresto prolungato dell'attività produttiva (pari o superiore a 8 minuti), impedendo il normale svolgimento della prestazione lavorativa da parte dell'addetto, la fruizione della pausa collettiva di 20 minuti possa essere effettuata durante il suddetto periodo di fermata dell'impianto. È evidente come questa previsione rappresenti una condizione comparativamente più disagiata per i prestatori di lavoro, perché determina una alterazione della ritmica del lavoro tale da rendere la stessa maggiormente elastica rispetto alle oscillazioni dei volumi produttivi. Eppure, anche in questo caso, benché il sindacato accetti un arretramento rispetto allo *status quo*, la soluzione concordata realizza una condizione di miglior favore rispetto alla prospettiva di intervento unilaterale da parte della direzione d'azienda, ampiamente legittimata ad agire in tal senso, anche considerato che come nel caso della NOVELIS ALCAN ai lavoratori sono accordate ulteriori pause a diverso titolo. Analogo discorso può esser fatto rispetto al contratto delle FONDERIE GUIDO GLISENTI, che prevede l'eliminazione delle pause c.d. automatiche dettate dal ritmo del Jolly, e al contratto della VHIT, che ha attuato una razionalizzazione in diminuzione dei tempi di pausa.

Straordinario

Per perseguire una migliore efficienza produttiva, il contratto delle FONDERIE GUIDO GLISENTI prevede la possibilità di effettuare i recuperi produttivi in giornata a fine turno, in caso di guasti di grave entità, la cui dimensione è individuata in fermate produttive singole di durata superiore a 2 ore consecutive. In tale evenienza, a condizione che il guasto sia intercorso nel secondo turno di lavoro, in caso di articolazione su due turni, ovvero nella seconda parte del turno in caso di turno unico, l'accordo prevede la possibilità di effettuare uno straordinario produttivo sulla linea interessata, fino ad un massimo di due ore a fine turno. Per tale recupero, pur privilegiando comunque sempre il ricorso a volontari, la società disporrà del lavoro straordinario obbligatorio, che interesserà fino ad un massimo di 5 operatori. I lavoratori comandati potranno effettuare un riposo compensativo anche nella giornata lavorativa successiva. I recuperi produttivi giornalieri non potranno comunque essere attivati più di una volta alla settimana, e nel limite di 10 volte all'anno, per ciascuna linea. Sul punto, l'art. 7, Sez. Quarta, Titolo III, CCNL Metalmeccanici, prevede che la Direzione potrà disporre, dandone notizia ai lavoratori interessati con preavviso di ventiquattro ore, salvi casi eccezionali di urgenza, prestazioni individuali di lavoro straordinario di produzione, esenti dalla informazione alla RSU, per le prestazioni da eseguire oltre l'orario giornaliero normale di lavoro.

Somministrazione

Si segnala la presenza all'interno del campione di un solo contratto aziendale contenente una concessione a contenuto delegato che non riguarda la flessibilità oraria, bensì il ricorso alla somministrazione di lavoro in costanza di cassa integrazione. Si tratta del contratto aziendale della PHOENIX, dove le parti, nell'ambito di progetti di rilancio dell'attività, hanno rimosso il divieto di cui all'art. 20, comma 5, d.lgs. 276/2003 in forza del quale, salva diversa disposizione degli accordi sindacali, il contratto di somministrazione è vietato presso unità produttive nelle quali sia operante una sospensione dei rapporti o una riduzione dell'orario, con diritto al trattamento di integrazione salariale che interessino lavoratori adibiti alle stesse mansioni cui si riferisce il contratto di somministrazione. In particolare, l'intesa prevede il ricorso alla somministrazione alle seguenti condizioni: informativa preventiva alle RSU sulle figure professionali da ricercare e valutazione di eventuali candidature di risorse interne che attraverso un percorso di formazione potrebbero essere riqualificate; consenso dei lavoratori in cassa integrazione; non superamento in ogni caso del 10% del personale dipendente; impegno dell'azienda a non aprire procedure di licenziamenti collettivi (mobilità) per 18 mesi nei reparti in cui sia presente personale somministrato.

3. Concessioni fuori delega o a contenuto derogatorio, ovvero le deroghe con la “D” maiuscola

Individuate le concessioni a contenuto delegato, è ora possibile isolare all'interno del campione le deroghe. Ai fini di questo studio, si definisce deroga “qualunque concessione sindacale che, in attuazione delle clausole di uscita di cui all'art. 8, L. 138/2011 o all'art. 4-bis, Sez. III, CCNL Metalmeccanici, implichi una violazione del principio della delega e del *ne bis in idem*”. Si tratta di pattuizioni che si realizzano in scostamenti verticali rispetto a norme di carattere prescrittivo e geograficamente sovraordinate, siano esse di matrice pattizia che unilaterale. In questo caso, le tutele oggetto di rimodulazione ed il relativo *status quo* che si viene ad alterare discendono verticalmente da standard legali o contrattuali, *vigenti* al momento della firma del contratto aziendale. In altre parole, il carattere distintivo di questa tipologia di concessioni rispetto alle altre fattispecie analizzate, deriva dal fatto che esse prevedono una disciplina distonica rispetto a regole del contratto collettivo nazionale concernenti materie o istituti non rientranti nella disponibilità della contrattazione aziendale, secondo le regole di coordinamento della contrattazione collettiva. Nel campione di contratti aziendali presi in rassegna sono stati isolati 10 accordi contenenti concessioni fuori delega, pari al 2.8% del totale.

Tabella 4: Deroghe nell'industria metalmeccanica lombarda (2008-2013)

Totale accordi	Numero di accordi contenenti deroghe	Valore %
350	10	2.8%

Orario plurisettimanale

Quattro delle 10 deroghe rinvenute nel campione di accordi riguardano lo sfioramento del massimale delle c.d. ore di flessibilità positiva dell'orario plurisettimanale, incrementato dal rinnovo del CCNL Metalmeccanici del 5 dicembre 2012 da 64 ore a 80 ore annue, con un tetto di orario settimanale di 48 ore.

È importante premettere che non risulta pacifico né da una interpretazione letterale del CCNL, né dalle diverse letture delle relative disposizioni date dalle federazioni delle imprese e dei lavoratori metalmeccanici, se tale intervento rientri o meno nel campo di agibilità della contrattazione aziendale. Nel merito, la variazione in aumento del massimale di flessibilità oraria sembrerebbe preclusa secondo il testo del CCNL vigente fino al 5 dicembre 2012, che non autorizzava alcuno specifico intervento di modifica dello standard da parte della contrattazione aziendale, prevedendo soltanto che le parti a livello aziendale potessero concordare le modalità di attuazione oltretutto i tempi di implementazione del regime di flessibilità oraria. In altre parole, secondo la previgente disciplina l'orario plurisettimanale doveva essere introdotto tramite accordo aziendale in cui le parti specificassero le modalità di variazione in aumento e in diminuzione dell'orario normale di lavoro all'interno di periodi definiti, ma entro il limite massimo fissato dal CCNL.

A diversa conclusione dovrebbe giungersi invece rispetto alla valutazione degli accordi sottoscritti dopo il rinnovo del 5 dicembre 2012, che ha di fatto reso il ricorso all'orario plurisettimanale direttamente esigibile dalla direzione d'azienda, previo esame congiunto con la RSU. Secondo il nuovo sistema l'accordo aziendale dovrebbe intervenire solo quale fonte regolativa alternativa a quella nazionale, per definire "diverse modalità di articolazione dell'orario plurisettimanale". Ora, posto che il CCNL non prevede alcuna articolazione dell'orario plurisettimanale, se non già norme di carattere procedurale, è logico ritenere che nel concetto di "diverse modalità di articolazione" possano essere ricompresi anche i massimali di flessibilità oraria predefiniti dal contratto nazionale, che manterrebbero quindi il loro carattere inderogabile solo in caso di attuazione unilaterale del regime di orario flessibile.

Concessioni di questo tipo sono state accordate dal sindacato alla BALLARINI PAOLO & FIGLI (80 ore), alla ENDRES HAUSER (92 ore), alla EMER (72 ore) e alla HUSQVARNA MOTORCYCLES (85 ore). Si tratta a ben vedere di misure derogatorie in quanto pattuite

prima dell'entrata in vigore della nuova disciplina di rilevanza nazionale. Mentre con l'innalzamento dei massimali derivante dal rinnovo del contratto di settore alcune tra le intese derogatorie hanno finito per esser ricondotte, seppur indirettamente, nell'alveo del CCNL, altre continuano a prevedere tetti superiori al limite massimo consentito dal contratto nazionale, benché in tal caso siano concordate dalle parti soluzioni compensative o particolari limiti all'utilizzo delle ore in eccesso. Alla ENDRES HAUSER, ad esempio, le ore eccedenti le prime 64 possono essere richieste solo ed esclusivamente se è stato garantito al lavoratore lo scarico di almeno 32 ore, prevedendo la possibilità di usufruire delle ore di recupero prima del raggiungimento della soglia.

Straordinario

Una deroga d'indubbia rilevanza è stata concordata alla FABRICA D'ARMI PIETRO BERETTA in materia di straordinario c.d. esente, rispetto al quale il contratto nazionale non dispone alcuna apertura in favore della contrattazione aziendale. Nel merito, il contratto dell'armeria bresciana prevede che, a fronte di particolari esigenze produttive, l'azienda possa comandare prestazioni lavorative nella giornata di sabato in regime di straordinario, in aggiunta a quanto previsto dal CCNL (80 ore annue). La rilevanza della concessione è data dal fatto che il contratto aziendale, nel prevedere lo sfioramento del limite al ricorso allo straordinario previsto dal contratto nazionale, non fissa un nuovo massimale, come normalmente avviene con riguardo alle deroghe sull'orario plurisettimanale.

Pause

Il contratto della CONDENSER del 2010 prevede un'articolazione dei 30 minuti di pausa mensa di cui all'art. del CCNL Metalmeccanici in due intervalli da 15 minuti. Tale previsione rappresenta una deroga rispetto alla norma del contratto nazionale che, seppur non preveda una disciplina specifica circa l'articolazione della pausa, è stata sin dalla introduzione interpretata nel senso che i 30 minuti di intervallo andrebbero fruiti in blocco. La norma peraltro fino al rinnovo del 2012 non prevedeva alcun rinvio ad ulteriori regolamentazioni da parte della contrattazione di II livello, il cui campo di agibilità in materia risultava precluso anche dalle disposizioni di legge: l'art. 17, d.lgs. 66/2003 prevede infatti che deroghe alla disciplina della pausa possano essere introdotte dalla contrattazione aziendale solo in assenza di regolamentazione dell'istituto da parte del CCNL. Tale rigidità è stata superata con il rinnovo del contratto del 5 dicembre 2012 dove è stato esplicitamente previsto che laddove se ne ravvisi l'esigenza, le parti in sede aziendale potranno concordare diverse modalità di regolazione della mezz'ora retribuita per la refezione.

Una deroga netta alla regolamentazione della pausa fornita dal CCNL è stata firmata alla COBRA: azienda e RSU hanno concordato una riduzione secca nell'ambito delle 8 ore di lavoro della pausa mensa degli operatori da 30 a 10 minuti, lasciando invariate le

due pause brevi da 10 minuti nell'ambito dei 3 turni di lavoro (6-14; 14-22; 22-6), in modo da assicurare 30 minuti minimi di pausa complessiva per ogni operatore, come previsto dalla legge.

Assemblee sindacali

Il contratto della HAYES LEMMERZ prevede che, in casi eccezionali, al fine di garantire il servizio al cliente e salvaguardare quindi le quote di mercato, l'azienda potrà illustrare alle RSU la necessità di tenere le assemblee al di fuori dell'orario di lavoro. In tali casi, proseguono le parti, non ci sarà azione ostativa da parte delle RSU e le ore di assemblea verranno retribuite con un incremento del 50% sul salario base in aggiunta alle maggiorazioni di lavoro straordinario e/o turno applicabili di volta in volta in base agli accordi vigenti. Questa previsione è classificabile come deroga in quanto ai sensi dell'art. 1, Sez. II, CCNL Metalmeccanici, le assemblee sindacali devono tenersi in orario di lavoro, sebbene il comma 6 dello stesso articolo rimetta ad intese aziendali la modalità di svolgimento delle assemblee. È in dubbio invece se sia classificabile o meno come deroga la disposizione del contratto della NOVELIS ALCAN secondo cui in considerazione dell'importanza di creare le condizioni che consentano la partecipazione alle assemblee da parte dei lavoratori ed in considerazione delle caratteristiche e dei vincoli tecnici, impiantistici e di processo, il personale che non partecipi alle assemblee all'interno del proprio turno di lavoro, potrà partecipare all'assemblea del turno di lavoro successivo. La presenza andrà segnalata tramite timbratura e sarà retribuita sulla base di quanto spettante per le prestazioni ordinarie. Analogamente a quanto previsto dal contratto della HAYES LEMMERZ, questo sistema prevede l'ipotesi di svolgimento dell'assemblee fuori dall'orario di lavoro. Tuttavia, il fatto che il diritto di partecipazione all'assemblea venga reso effettivo nel turno successivo a quello di lavorazione, potrebbe ricondurre la concessione all'interno di quanto previsto dal comma 4 dell'art. 1, Sez. II, CCNL Metalmeccanici in forza del quale quando nell'unità produttiva il lavoro si svolge a turni l'assemblea può essere articolata in due riunioni nella medesima giornata.

Trasferta

Nel campione, il solo accordo che prevede una disciplina derogatoria della materia della trasferta è stato firmato alla FLAME SPRAY. Azienda e rappresentanze sindacali hanno concordato di restringere il campo di applicazione della normativa sulla trasferta ai soli dipendenti che dormano fuori la notte, mentre le disposizioni del CCNL (art. 7, Sez. IV, Titolo I, CCNL Metalmeccanici) si applicano genericamente ai lavoratori comandati a prestare la propria opera fuori dalla sede, dallo stabilimento, dal laboratorio o cantiere per il quale sono stati assunti o nel quale fossero stati effettivamente trasferiti.

3.1. Deroghe sistemiche, deroghe fuori sistema, deroghe anomiche

Il modello di derogabilità definito dall'art. 4-bis, Sez. III, CCNL Metalmeccanici prevede una procedura di validazione delle c.d. intese modificative da parte delle stesse organizzazioni firmatarie del contratto collettivo nazionale di lavoro, secondo il criterio del silenzio-assenso. Le deroghe sottoscritte ai sensi di questa procedura possono essere classificate come “deroghe sistemiche” o “sotto controllo”, in quanto riconducibili al modello di articolazione degli assetti contrattuali definito dall'autonomia collettiva. Le concessioni a contenuto derogatorio che non sono state sottoposte alla procedura di validazione ex art. 4-bis, Sez. III, CCNL Metalmeccanici, trovano invece la loro legittimazione al di fuori del sistema di contrattazione articolata, e sono pertanto ascrivibili alla fattispecie degli accordi di prossimità prevista dall'art. 8, D.lg. 138/2011, convertito in L. 148/2011. In ragione della loro natura giuridica, le concessioni ex art. 8 possono definirsi come “deroghe fuori sistema”. Sebbene si tratti di deroghe fuori controllo, la loro legittimità è comunque subordinata ad una serie di requisiti introdotti dalla norma di legge che includono il dato di rappresentatività delle OOSS firmatarie, la condizione per cui la sottoscrizione dell'intesa debba avvenire sulla base di un criterio maggioritario, le particolari finalità che l'accordo deve perseguire, nonché la tipizzazione delle materie di cui è ammessa la derogabilità.

L'effetto delle due disposizioni sull'articolazione degli assetti contrattuali è pressappoco il medesimo: entrambe istituzionalizzano la derogabilità non solo e non tanto del CCNL da parte del contratto aziendale, bensì delle regole di coordinamento della contrattazione collettiva, seppure a condizioni e con procedure sensibilmente diverse. Il riferimento al concetto di “istituzionalizzazione” è utilizzato qui per indicare un processo di codificazione di una situazione di derogabilità di fatto, riconosciuta da quell'orientamento giurisprudenziale secondo cui in caso di divergenza nella regolazione di uno stesso istituto o materia ad avere la prevalenza sarebbero sempre le clausole del contratto collettivo più vicino alla situazione concreta da disciplinare, ovvero quelle del contratto aziendale (Paragrafo 2, parte III, Allegato I – *Literature review*). La capacità derogatoria della contrattazione aziendale verso il CCNL era quindi già riconosciuta sul piano dell'ordinamento giuridico statale, sebbene l'ordinamento intersindacale dalla fine degli anni '70 in avanti avesse proposto per un sistema di contrattazione articolata fondato proprio sul principio della delega e del *ne bis in idem*, declinato in un secondo momento nella promozione di un processo di decentramento organizzato. Le deroghe non riconducibili né all'art. 4-bis, CCNL Metalmeccanici né all'art. 8, perché pattuite prima dell'entrata in vigore della norma di legge, continuano quindi ad essere legittime sul piano del diritto civile, e possono definirsi come “deroghe anomiche”, in quando non ascrivibili ad alcuna norma di matrice pattizia o legislativa.

Deroghe sistemiche

Nel campione di contratti considerato non sono state rinvenute deroghe sistemiche: nessuna delle concessioni a contenuto derogatorio analizzate nel paragrafo precedente risulta validata secondo la procedura prevista dall'art. 4-bis, CCNL Metalmeccanici. Si segnala peraltro che la stessa procedura non è stata mai attivata dalla sua istituzione ad oggi (settembre 2010 – ottobre 2013).

Deroghe fuori sistema

Deroghe fuori sistema sono state sottoscritte alla EMER, alla BALLARINI PAOLO & FIGLI, alla COBRA, all'HAYES LEMMERZ e alla FABBRICA D'ARMI PIETRO BERETTA. Nonostante nessuno dei rispettivi contratti aziendali richiami esplicitamente l'art. 8, si tratta di accordi che soddisfano i requisiti fissati dalla norma di legge, ovvero il dato di rappresentatività delle organizzazioni sindacali firmatarie, la condizione che l'accordo sia sottoscritto secondo un criterio maggioritario, nonché le particolari finalità che l'intesa deve perseguire.

Deroghe anomiche

Le restanti concessioni fuori delega (NOVELIS ALCAN, CONDENSER, FLAME SPRAY, HUSQVARNA e HENDRES HAUSER), sottoscritte prima dell'entrata in vigore dell'art. 8, sono ascrivibili alla fattispecie delle deroghe anomiche, la cui legittimazione trova fondamento nell'orientamento giurisprudenziale richiamato sopra e nei principi generali che regolano i contratti di diritto comune.

Tabella 5: Tipologie di deroghe nell'industria metalmeccanica lombarda (2008-2013)

Deroghe sistemiche ex art. 4-bis	Deroghe fuori sistema ex art. 8	Deroghe anomiche
0	1.4%	1.4%

4. Gli accordi di concessione per gli investimenti e l'occupazione: definizione della fattispecie

Le concessioni classificate e analizzate nei paragrafi precedenti sono pattuite all'interno di processi negoziali complessi, che portano alla formalizzazione di accordi altrettanto complessi, fatti di pesi e contrappesi, rinunce e compensazioni. L'analisi fin qui svolta ha riguardato la regolazione di singoli istituti della contrattazione aziendale, con l'obiettivo di valutarne la portata rispetto alle regole di coordinamento della contrattazione collettiva, tralasciando quindi il contesto negoziale e il rapporto compromissorio rispetto ad altre clausole del contratto aziendale. Una caratteristica

accomuna alcuni dei contratti analizzati: la singola concessione rappresenta il cuore dell'intesa, che ha il proprio punto di caduta nello scambio tra minor costo del lavoro e/o maggiore efficienza produttiva da un lato, e investimenti e/o tutela dell'occupazione dall'altro. In questo caso, la direzione d'azienda svolge un ruolo proattivo in tutte le fasi del negoziato, che ruota attorno all'asse rivendicativo manageriale. Questi accordi configurano una fattispecie contrattuale che la letteratura internazionale ha definito "accordi di concessione" o, con minore seguito, "accordi di produttività" (Paragrafo 3, parte II, Allegato I – *Literature review*). Ai fini di questo studio, si definiscono accordi di concessione i contratti collettivi aziendali alla cui base è rinvenibile una pressione manageriale verso uno scambio più o meno esplicito tra minor costo del lavoro e/o maggiore efficienza produttiva da un lato, e investimenti e/o tutela dell'occupazione dall'altro. Si tratta in altre parole di accordi raggiunti all'esito di un processo negoziale in cui la direzione d'azienda subordina, anche in forma coercitiva, la realizzazione o la conferma di piani d'investimento, la riduzione del numero degli esuberanti o la formalizzazione di garanzie occupazionali all'accettazione da parte del sindacato di concessioni. Sono accordi che, in senso atecnico, realizzano uno "scambio tra diritti e occupazione". Applicando tale definizione funzionale al campione di contratti collettivi considerato, risultano 20 accordi di concessione, pari al 5.7% del totale (Tabella 6 e Tabella 7).

Tabella 6: Gli accordi di concessione per gli investimenti e l'occupazione nell'industria metalmeccanica lombarda (2008-2013)

Totale accordi	Numero di accordi di concessione	Valore %
350	20	5.7%

Nei seguenti paragrafi saranno descritte e analizzate una serie di casistiche riconducibili alla fattispecie degli accordi di concessione. La parte descrittiva verterà principalmente sulla ricostruzione delle dinamiche negoziali e sui contenuti dell'accordo, mentre la parte analitica riguarderà le determinanti e le caratteristiche degli accordi di concessione, nonché la reazione e le diverse risposte dei sindacati alle rivendicazioni manageriali.

4.1. Casistiche

Exide

Un caso di scuola di contrattazione di concessione è stato registrato allo stabilimento bergamasco della EXIDE, multinazionale americana che progetta, fabbrica e

commercializza batterie per il settore automobilistico e industriale. Come conseguenza del piano industriale avviato in Europa in seguito alle ristrutturazioni che hanno coinvolto fabbriche importanti del Gruppo in Francia ed Inghilterra, nel novembre del 2010 la RSU dello stabilimento di Romano di Lombardia (Bergamo) e le organizzazioni sindacali si sono trovate di fronte alla richiesta dell'azienda di istituire il 18° turno in tutti i reparti, quale pregiudiziale per la realizzazione di un investimento di 14,2 milioni di euro destinato alla produzione di una nuova gamma di accumulatori. L'accordo raggiunto sul 18° turno ha previsto, oltre alla formalizzazione da parte della direzione dell'impegno a realizzare il piano di investimenti, la stabilizzazione di 39 lavoratori già assunti con contratti atipici da ormai diversi mesi, e l'entrata in vigore della regola che prevede il passaggio a contratto a tempo indeterminato dopo 12 mesi di permanenza anche non continuativa nella società.

N&W Global

Leader mondiale nella produzione di macchine per il *vending* (distributori automatici), la N&W Global occupa circa 950 lavoratori nella provincia di Bergamo. A giugno 2010 l'azienda annuncia un possibile piano di assunzioni conseguente al trasferimento nella Bergamasca di alcune linee di produzione dallo stabilimento danese di Odense, con l'obiettivo di rafforzare il posizionamento del marchio sul mercato, ridurre i costi fissi e allineare la futura capacità produttiva all'andamento previsto del mercato. La condizione posta dall'azienda al sindacato per procedere all'investimento, è stata l'applicazione di un salario d'ingresso della durata di 48 mesi ai neoassunti.

Rono e Fonderie Mazzucconi

La RONO, azienda del gruppo FONDERIE MAZZUCCONI, produce componenti per l'automotive e impiega circa 200 lavoratori nello stabilimento di Almenno San Bartolomeo (Bergamo). In concordato preventivo con prosecuzione dell'attività dal 2009, a luglio 2013 la direzione d'azienda annuncia il rischio di cessazione della produzione al termine del periodo di concordato, chiedendo a lavoratori e rappresentanze sindacali di intraprendere tutte le misure possibili per contenere il costo del lavoro e scongiurare la prospettiva paventata. L'intesa raggiunta prevede la sospensione e temporanea disapplicazione dei trattamenti economici e normativi del contratto aziendale dal 1 gennaio 2013 al 31 dicembre 2015 e il posticipo della seconda e terza tranche degli incrementi salariali previsti dal CCNL. Analogo accordo è stato raggiunto per gli stabilimenti delle FONDERIE MAZZUCCONI.

Saip&Schyller

La SAIP&SCHYLLER è un'azienda di Stezzano (Bergamo) che produce attrezzature ed installazioni di distribuzione di energia elettrica per usi diversi. Nel corso di una serie

d'incontri, l'azienda ha manifestato alle RSU la necessità di incrementare capacità e flessibilità dei reparti produttivi, per garantire costantemente un livello adeguato di qualità di servizio al cliente. A fronte di un incremento delle turnistiche, la società si è impegnata nel testo dell'accordo a produrre, progressivamente, parte del carico prodotto all'estero e ad effettuare un numero di assunzioni a tempo indeterminato all'interno dei reparti produttivi pari a 7 unità.

Aida

Undici su venti accordi di concessione sono stati firmati nella provincia di Brescia. Tra i più significativi va annoverato quello dell'AIDA, multinazionale Giapponese, con uno stabilimento a Pavone Mella (Brescia), che produce presse per lo stampaggio dei metalli e soluzioni di automazione. L'accordo raggiunto, relativo alla ristrutturazione del premio di risultato, prevede investimenti pari a 15 milioni di euro e l'assunzione di 30 lavoratori nei reparti produttivi. La trattativa qui ha vissuto momenti difficili quando l'azienda ha prospettato alle rappresentanze sindacali la possibilità di collocarsi in Paesi dell'Europa dell'Est, in caso di mancata accettazione di un nuovo premio di risultato totalmente variabile, congegnato per rispondere in modo efficace alle nuove opportunità di mercato connesse con il piano industriale.

Baumann

Analoga intesa è stata raggiunta alla BAUMANN di Nave (Brescia), gruppo multinazionale Svizzero che produce molle e altre componenti elastiche per l'automotive, l'elettrico e lo sport in Europa, Asia e Nord America. A fronte dell'aumento della variabilità del premio di risultato agganciato a parametri di redditività dell'azienda, l'accordo formalizza l'impegno dell'azienda ad investire sul territorio 6 milioni di euro nel triennio finalizzati alla realizzazione di un nuovo stabilimento produttivo, nel raggio massimo di 20 km da quello di Nave, oltre che alla revisione e all'acquisto di nuovi macchinari. L'impianto produttivo originario era situato a ridosso di una zona residenziale, dove non era possibile lavorare di notte, e contava di soli 70 addetti, elementi questi che nel corso delle trattative hanno reso maggiormente credibile la prospettiva di disinvestimento, da realizzare finanche attraverso lo spostamento della produzione all'estero.

Emer

Alla EMER di Sant'Eufemia (Brescia), azienda di 110 dipendenti controllata da una multinazionale canadese specializzata nella produzione di raccordi e valvole per impianti a metano e Gpl per veicoli, l'impegno ad investire 6 milioni di euro per la ristrutturazione del sito è stato subordinato alla accettazione di un nuovo premio di risultato totalmente variabile, nonché alla concessione di una deroga al contratto

nazionale sul fronte dell'orario esigibile da parte della proprietà e ad una procedura di raffreddamento che il sindacato è tenuto a rispettare prima di intraprendere azioni collettive.

Eural Gnutti

Alla fonderia EURAL GNUTTI di Pontevico (Brescia), l'accordo di concessione è stato siglato all'esito di una partita aperta dopo la richiesta d'incremento produttivo avanzata dalla proprietà. L'accordo coglie l'impegno della direzione d'azienda per un investimento di 12 milioni di euro su una nuova linea di colata e affronta la necessità collegata alla messa a regime dell'impianto. In particolare, in attesa della definizione e messa a punto delle nuove linee, per non perdere le nuove acquisizioni di mercato, le rappresentanze sindacali hanno accettato di incrementare la capacità produttiva attraverso una temporanea turnazione a ciclo continuo articolata su 7 giorni settimanali, con conseguente incremento dell'organico totale, in misura funzionale alla copertura del ciclo di turnazione individuato dall'accordo.

GKN Wheels

La GKN WHEELS di Carpenedolo (Brescia), controllata dalla GKN ITALIA (cinque aziende sul territorio nazionale) che, a sua volta, fa riferimento al colosso inglese GKN PLC, progetta e produce ruote in acciaio per il settore delle macchine agricole, industriali, per costruzioni, dei caravan e dei carrelli elevatori. Nel corso degli incontri periodici con le rappresentanze sindacali, la società ha evidenziato come per poter metter freno alla progressiva emorragia di volumi produttivi necessitasse di condizioni di continua adattabilità delle proprie strutture produttive e di flessibilità, a partire dagli orari di lavoro, che, passando attraverso il miglioramento della propria competitività, consentono di attrarre investimenti che possono avere un ritorno certo. L'intesa sancisce l'impegno dell'azienda ad investire circa 3 milioni di euro a fronte di importanti cambiamenti organizzativi, come il passaggio da 10 a 15 turni settimanali con possibilità di arrivare a 21, oltre all'aumento del grado di variabilità del Premio di produzione.

Fonderie Glisenti

Alle FONDERIE GLISENTI le parti hanno convenuto un recupero di efficienza e produttività, con lo scopo di accrescere la competitività dello stabilimento, attrarre nuove produzioni e ridurre nel tempo il livello degli esuberi. L'azienda aveva infatti lamentato una perdita di competitività in particolare nei getti con anime dell'impianto di Belloi (Brescia), reso pertanto sovradimensionato in termini di risorse impiegate. Al fine di rendere più economica la produzione ed efficiente l'organizzazione del reparto, l'azienda ha avanzato al sindacato la richiesta da un lato di rendere gli impianti più

produttivi attraverso un incremento della flessibilità oraria e, dall'altro, di ricorrere a strumenti che consentissero di impiegare un minore apporto di risorse umane (contratto di solidarietà). L'intesa raggiunta prevede l'assunzione da parte dell'azienda dell'impegno ad accompagnare le azioni per il miglioramento della propria competitività con un piano d'investimenti pari a 3 milioni di euro, necessario per garantire un futuro all'occupazione e per il miglioramento delle condizioni di lavoro. Concessioni sindacali sono state accordate in materia di pause, straordinario di produzione e ristrutturazione del premio di risultato.

Hayes Lemmerz

Altro caso di scuola di contrattazione di concessione è quello della HAYES LEMMERZ di Dello (Brescia), filiale italiana del colosso brasiliano MAXION WHEELS specializzato nella produzione di cerchi in acciaio e in lega d'alluminio. Nel corso del 2012, la direzione aveva comunicato alle rappresentanze sindacali la difficoltà di mantenere competitivo il sito bresciano e la necessità di attuare una riorganizzazione generale dei costi, per creare le condizioni contrattuali necessarie ad impedire lo smantellamento della fabbrica e il trasferimento della produzione in Repubblica Ceca o in Turchia. A sei mesi dalla scadenza del contratto aziendale, i vertici societari hanno quindi presentato ai sindacati una piattaforma di rinnovo dell'integrativo che prevedeva una radicale revisione dei parametri del premio di risultato. L'intesa raggiunta ridefinisce il premio vincolandolo per una parte alla produttività oraria e pro-capite, per un'altra quota alla qualità del prodotto e per un'altra ancora all'Ebitda, prevedendo inoltre concessioni significative in materia di orario di lavoro e diritti sindacali. A fronte di queste misure, l'accordo prevede la garanzia da parte della società a realizzare un piano d'investimenti per il triennio 2013/2015 (dai 5 ai 7 milioni di euro), al mantenimento dell'occupazione e dei volumi produttivi e, qualora il mercato accentui le difficoltà, il vincolo di concordare con il sindacato gli ammortizzatori sociali, compresi i contratti di solidarietà.

Imar-Rexnova

La IMAR, è un gruppo multinazionale italiano, con stabilimenti in Ungheria e Repubblica Ceca, che produce caldaie a condensazione per il riscaldamento domestico. Nello stabilimento di Calcinato (Brescia), la società ha avviato dal 2011 un percorso di dodici mesi di cassa integrazione straordinaria, che ha visto coinvolti una media di 50 dipendenti. La riduzione della produzione conseguente al drastico calo della domanda ha determinato il continuo rinvio del pagamento degli stipendi arretrati. Pur in presenza di un accordo di rateizzazione di pagamento degli arretrati, l'azienda non è stata in grado di rispettare quanto concordato, segnale di un'ulteriore difficoltà finanziaria oltre che produttiva. È questo il contesto in cui è stato raggiunto un accordo che prevede il graduale trasferimento alla REXNOVA, società che subentra in affitto nelle attività, di

tutti i dipendenti entro il termine del periodo di ammortizzatori sociali disponibili. L'intesa ha previsto l'assunzione dei lavoratori con i minimi contrattuali, mantenendo livello e anzianità maturati e rinunciando al superminimo individuale; il TFR sarà confermato nell'azienda di partenza. Entro il 28 dicembre sarà corrisposto a tutti gli 84 dipendenti il primo assegno, di mille euro, relativo al il recupero delle diverse mensilità arretrate vantate nei confronti della proprietà, che saranno saldate in 20 rate. L'intesa prevede infine la possibilità per i lavoratori di entrare nel capitale della subentrante (con una quota massima del 10% del totale), destinando all'azienda da un minimo di mille a un massimo di cinquemila euro del TFR o degli arretrati. A fronte di un'effettiva adesione delle maestranze, saranno concordate forme di rappresentanza degli addetti negli organi sociali.

Leali-Klesch

La LEALI, acciaieria che ha sede ad Odolo (Brescia), con uno stabilimento a Roè Volciano (64) e uno in Valsugana (un centinaio di lavoratori), apre il concordato preventivo e viene messa in liquidazione. A voler affittare l'azienda facendo nascere la LEALI STEEL è il gruppo svizzero KLESCH, che da subito evidenzia come i costi attuali la metterebbero fuori mercato, proponendo così 24 mesi di cassa straordinaria per Odolo e il taglio dei 64 dipendenti di Roè, stabilimento che non intende acquistare. A pesare sui costi sono soprattutto i premi fissi che ammontano a 8 mila euro annui; l'azienda, dopo aver studiato una soluzione condivisa con le rappresentanze sindacali, accetta la riassunzione totale dei lavoratori, a condizione che una parte del premio, 2200 euro, passi da fissa a variabile a seconda dell'andamento aziendale. Inoltre, l'intesa prevede la CIGS di 24 mesi per i 194 lavoratori bresciani con l'assorbimento dei 64 lavoratori di Roè nel sito di Odolo durante la cassa integrazione.

Osalmec-Metal Star

La ditta OSALMEC fonderia di Maclodio (Brescia), operante nella produzione di billette e panetti di alluminio, e la METAL STAR, con sede in provincia di Bergamo, hanno comunicato all'inizio di settembre 2012 l'apertura della procedura per affitto d'azienda. Quest'ultima azienda ha di fatto subordinato la conclusione dell'operazione commerciale e il mantenimento in forza dell'intera forza lavoro alla condizione che ai lavoratori non fosse erogato per due anni, dal 1 luglio 2012, il premio di risultato nella sua parte fissa pari a 2226,32 euro annui, e che lo stesso premio fosse ridiscusso alla fine dei 24 mesi, al fine di renderlo totalmente variabile rispetto all'andamento aziendale.

TRW Automotive Italia

L'intesa alla TRW AUTOMOTIVE di Gardone Valtrompia (Brescia), multinazionale

americana leader mondiale nella progettazione e produzione di sistemi di sicurezza per auto, è arrivata al termine di una trattativa complicata, finalizzata ad accrescere la competitività dell'azienda per mantenere l'operatività dello stabilimento, attrarre possibili nuove produzioni, ridurre in prospettiva l'eccesso di forza lavoro. L'accordo prevede un piano d'investimenti pari a 7,5 milioni di euro per il periodo 2010 – 2014 e la proroga del contratto di solidarietà. Tra le altre cose, viene definito un incremento della produttività pari a 2,15 punti percentuali – in termini orari circa 10 minuti a turno – legati a un nuovo minimo del cottimo al quale sono collegati 22 euro mensili (parte fissa) e il riconoscimento di 4,54 euro medi per ogni punto di cottimo da 1,85 a 1,92 (parte variabile). In tema di flessibilità, l'accordo conferma la possibilità di estendere, su base volontaria, il ricorso al 3° turno del sabato (18-24), previa informazione preventiva e motivata alle RSU.

Sisme

La SISME, principale fabbrica metalmeccanica del comasco (circa 450 lavoratori), produce motori asincroni e brushless per elettrodomestici, roto-statori per compressori frigoriferi, motori per ventilazione e condizionamento. La crescente perdita di competitività del sito di Olgiate Comasco (Como) registrata dal 2008, ha portato l'azienda nel 2010 a pretendere di scambiare la continuazione dei contratti di solidarietà con la certificazione di 200 esuberi strutturali e il consenso al trasferimento di altre 2 linee verso il sito produttivo slovacco, con perdita collegata di almeno altri 100 posti di lavoro. Ma essa voleva anche subordinare la decisione dell'investimento di circa 5 milioni per una nuova linea di produzione per motori di 3 generazione ad un risparmio sul costo del lavoro di circa 1 milione di euro. Alla fine i vertici della SISME hanno ritenuto sufficiente la fideiussione di 700 mila euro come garanzia preventiva per confermare l'investimento di 5 milioni di euro, volto all'attivazione di una nuova linea di produzione di motori per la Bosch. Fideiussione finanziata tramite un prelievo dallo stipendio mensile dei lavoratori in misura progressiva al livello di retribuzione o, in alternativa, una trattenuta sulla quota parte di montante del trattamento di fine rapporto.

Marcegaglia

Nel 2009 la proprietà del Gruppo MARCEGAGLIA dichiarava la necessità di espandersi e mantenersi competitiva attraverso la realizzazione di un piano di investimenti accompagnato dall'assunzione di 180/200 nuovi lavoratori, ponendo tuttavia la condizione di applicare a tutti i neoassunti un primo salario al di sotto delle retribuzioni base di stabilimento, con un'acquisizione progressiva di premi e indennità. La indisponibilità ad una intesa in tal senso avrebbe determinato, tra le altre cose, il blocco degli investimenti nei vari siti, la sostituzione delle eventuali necessità occupazionali con la esternalizzazione delle attività e la mancata stabilizzazione dei lavoratori assunti

in somministrazione. Accordi sul salario d'ingresso sono stati sottoscritti in 9 stabilimenti del Gruppo, di cui 5 in Lombardia.

Marsilli

Alla MARSILLI di Castelleone in provincia di Cremona, azienda attiva nel settore dell'automazione, con 189 dipendenti, è stato sottoscritto un accordo di solidarietà che prevede il dimezzamento dei 60 esuberanti annunciati, a fronte della sospensione temporanea degli istituti salariali aziendali. In particolare, le parti hanno concordato di sospendere totalmente, per gli esercizi interessati dall'accordo, la corresponsione del premio di risultato per il personale in organico presso l'unità di Castelleone e la riduzione, dello stesso importo, della c.d. 14 mensilità per il personale in organico presso l'unità produttiva di Saronno. Inoltre, in ragione della drastica caduta dei carichi produttivi previsti, è stato attivato un ulteriore intervento sul costo del lavoro attuato come segue: totale sospensione maturazione dei permessi annui retribuiti (PAR); riduzione della retribuzione lorda mensile fino ad un massimo del 20%, incluso il valore del rateo mensile dei PAR di sospesa maturazione (valutati approssimativamente pari a circa il 5% della retribuzione lorda mensile), fino alla totale concorrenza di tutti gli istituti integrativi aziendali disponibili.

Condenser

La CONDENSER di Ispra (Varese) è un'azienda italiana, con un sito in Polonia, che produce evaporatori per frigoriferi. Nell'estate del 2010 annuncia 25 esuberanti su 130 dipendenti e apre il confronto con il sindacato per abbassare i costi e aumentare la produttività. L'accordo raggiunto prevede la riduzione del numero degli esuberanti da 25 a 19, a fronte di una diversa distribuzione dell'orario e dei turni. In particolare, la pausa mensa di 30 minuti viene spezzata in due intervalli da 15 minuti e per effetto della variazione dell'orario da turno a giornata i lavoratori perdono un 3,7% di stipendio.

Tabella 7: Gli accordi di concessione per gli investimenti e l'occupazione nell'industria metalmeccanica lombarda (2008-2013)

Azienda	Provincia	Anno	Tipo di azienda*	Dimensione stabilimento	Iniziativa contrattuale**	Elementi dello scambio negoziale***		OOSS Firmatarie	Maggioranza RSU****
Exide	BG	2011	MULTES	450	A	FLEXO	INVOC	Fiom	Fiom
N&W	BG	2011	MULTITA	948	A	FLEXS	INVOC	Fim-Uilm	Fim
Rono	BG	2013	AZITA	200	A	RIDCOST	OC	Fim-Uilm	Fim
Fonderie Mazzucconi	BG	2013	AZITA	120	A	RIDCOST	OC	Fim-Uilm	Uilm
Saip&Schyller	BG	2010	MULTITA	187	A	FLEXO	INVOC	Fiom-Fim	Fiom
Aida	BS	2012	MULTES	300	S	FLEXS	INVOC	Fim	Fim
Baumann	BS	2010	MULTES	70	S	FLEXS	INVOC	Fim	Fim
Emer	BS	2012	MULTES	110	A	FLEXOS	INVOC	Fim	Fim
Eural	BS	2010	AZITA	75	A	FLEXO	INVOC	Fiom-Fim	Fiom
GKN Wheels	BS	2011	MULTES	239	S	FLEXO	INVOC	Fim-Uilm	Uilm
Glisenti	BS	2010	AZITA	175	S	FLEXOS	INV	Fim	Fim
Hayes Lemmerz	BS	2013	MULTES	360	A	FLEXS	INV	Fim	Fim
Imar	BS	2012	MULTITA	84	A	RIDCOST	INVOC	Fim-Uilm	Fim
Leali	BS	2013	AZITA	135	A	FLEXS	INV	Fim-Uilm	Fim
Osalmec	BS	2012	AZITA	33	A	RIDCOST	INVOC	Fim	Fim
TRW	BS	2010	MULTES	398	A	FLEXS	INV	Fiom-Fim	Fiom
Sisme	CO	2011	MULTITA	450	A	FLEXOS	INVOC	Fiom-Fim-Uilm-Cobas	Cobas
Marcegaglia	CR	2011	MULTITA	413	A	FLEXS	INVOC	Rsu	Fiom
Marsilli	CR	2009	MULTITA	189	A	RIDCOST	OC	Rsu	Fiom
Condenser	VA	2010	MULTITA	202	A	FLEXO	OC	Fiom-Fim	Fiom

* AZITA = azienda italiana senza stabilimenti all'estero; MULTITA = azienda multinazionale italiana; MULTES = azienda multinazionale casa madre estera.

** A = azienda; S = sindacato.

*** FLEXO = flessibilità oraria; FLEXS: flessibilità salariale; FLEXOS = flessibilità oraria e salariale; RIDCOST = riduzione dei costi; INV = investimenti; OC = occupazione; INVOC = investimenti e occupazione.

**** Maggioranza sindacale all'interno della RSU al momento della firma dell'accordo.

4.2. Determinanti e caratteristiche degli accordi di concessione

In 16 casi su 20 l'iniziativa contrattuale degli accordi di concessione è imputabile alla direzione d'azienda. Questo dato è coerente con una fattispecie di contrattazione determinata non già dalle logiche distributive che tradizionalmente e in maniera più diffusa animano la contrattazione in Italia, ma dalle esigenze di produttività e competitività espresse dalle imprese. In questi casi la contrattazione collettiva agisce come leva manageriale per aumentare la flessibilità salariale e organizzativa, sebbene a fronte di contropartite sul piano degli investimenti e dell'occupazione.

Gli accordi sono siglati tutti a livello di stabilimento o, comunque, riguardano aziende monosito. L'unica eccezione è rappresentata dalla N&W, il cui accordo è stato sottoscritto a livello di azienda e copre tre stabilimenti: Valbrembo (722), Mozzo (94) e Mapello (132). Gli impianti interessati sono prevalentemente di media dimensione, con un numero medio di 264 lavoratori, che oscilla dai 33 della OSALMEC ai 450 della SISME e della EXIDE, fino ai 722 della N&W. Il fatto che gli accordi di concessione siano raggiunti prevalentemente a livello di stabilimento è indicativo per un verso dalla natura e della finalità delle intese, che interessano materie e istituti la cui regolazione deve essere funzionale alle esigenze produttive del sito. Per l'altro verso, il livello negoziale è determinato dalla struttura del potere contrattuale. In linea con la teoria generale del potere, la pressione manageriale per ottenere concessioni si esercita dall'alto verso il basso, lungo la linea della minor resistenza che il sindacato riesce ad opporre. A livello d'impianto, l'azienda si trova infatti in una posizione contrattuale tale da esercitare una pressione rivendicativa maggiore, a fronte di un coefficiente di resistenza sindacale comparativamente inferiore rispetto ad altre latitudini negoziali (Paragrafo 3.1, Parte II, Allegato I – *Literature review*). Il caso della MARCEGAGLIA è esemplificativo di questa dinamica. In azienda, la contrattazione si è sempre svolta a livello di stabilimento. Gli impianti "storici" dove si è contrattato in Lombardia sono Gazoldo degli Ippoliti, sede centrale nel mantovano, Casalmaggiore e Contino, nel cremonese. A metà 2010 la direzione ha comunicato ai sindacati di voler modificare questa articolazione contrattuale, avanzando la richiesta d'introduzione di un salario d'ingresso a livello di Gruppo, da applicarsi ai nuovi assunti di tutti i siti produttivi come conseguenza di un nuovo piano d'investimenti. Il mancato accordo a livello centrale, ha portato l'azienda a riposizionare l'asse rivendicativo nei singoli stabilimenti, ottenendo alla fine la concessione in 10 impianti su 13. Rappresenta invece un'eccezione alla contrattazione delle concessioni a livello di stabilimento il caso della N&W, azienda che ha ottenuto l'introduzione del salario d'ingresso tramite accordo multilivello.

Quasi due terzi degli accordi di concessione analizzati sono stati sottoscritti da aziende multinazionali, tra le quali 7 casa madre italiana con almeno uno stabilimento all'estero e 7 casa madre estera. Il fatto che gli accordi di concessione siano negoziati prevalentemente da attori che operano su scala globale può essere spiegato dal maggiore coefficiente di mobilità del capitale di cui le aziende multinazionali possono beneficiare,

elemento questo che determina un maggior potere contrattuale sul tavolo negoziale, perché rende maggiormente realistica la prospettiva di mancato investimento (Es. EXIDE, MARCEGAGLIA) e/o di spostamento della produzione all'estero (Es. AIDA, HAYES LEMMERZ, SISME) (Paragrafi 3.1 e 3.2, Parte II, Allegato I – *Literature review*). Tale argomento sarebbe senza dubbio rafforzato dal confronto sistematico col dato relativo al potenziale attrattivo di un territorio verso gli investimenti diretti esteri. In Italia, tuttavia, un basso grado di attrattività di capitale estero può essere assunto con un margine limitato di approssimazione. Questa caratteristica dell'economia nel suo complesso implica, all'interno del sistema di relazioni industriali, un aumento del potere contrattuale delle aziende multinazionali che avanzano richieste di concessioni sotto pressione coercitiva, perché chiude al sindacato qualsiasi opzione alternativa al disinvestimento o a alla delocalizzazione. In un contesto di bassa capacità attrattiva di investimenti diretti esteri, le imprese multinazionali si attestano quindi su una posizione di monopsonio, che non deriva dalla debolezza del sindacato, come avviene in altri contesti (es. USA), ma è determinata dal fatto che la singola impresa si trova ad operare sul mercato del lavoro quale unico acquirente.

I restanti 6 accordi sono stati sottoscritti da aziende italiane. In due casi le concessioni sono state accordate all'interno di procedure per trasferimento d'azienda, circostanza in cui il maggior potere contrattuale del soggetto subentrante è strutturale. Anche in questo caso, infatti, il negoziato ruota attorno alle condizioni dettate dall'azienda acquirente che, in assenza di altre offerte credibili sul mercato, agisce in un regime di monopsonio di fatto, tale per cui la proposta d'investimento può essere avanzata in termini di "prendere o lasciare". Altri due casi riguardano aziende in concordato preventivo (RONO e FONDERIE MAZZUCCONI), circostanza in cui il rischio di cessazione dell'attività è concreto. In particolare, in entrambi i casi, ai fini dell'esito positivo della procedura di concordato le aziende hanno ricevuto dal commissario giudiziale l'indicazione di ridefinire il gravame complessivo del costo del lavoro, quale condizione non altrimenti ovviabile per il completamento del piano di risanamento. Altri due accordi di concessione sottoscritti da aziende casa madre italiana riguardano il comparto siderurgico, dove le esigenze di efficienza, flessibilità e continuità produttiva sono connaturate alle caratteristiche degli impianti e del prodotto realizzato. La previsione di un maggior grado di elasticità delle pause (GLISENTI) o l'introduzione di uno schema di turnazione a ciclo continuo 3+2 (EURAL) sono concessioni inevitabili per consentire recuperi di competitività e produttività, strumentali all'attrazione di nuovi investimenti e al contenimento degli esuberi.

Due terzi degli accordi di concessione ha carattere espansivo: in tal caso l'intesa è finalizzata a realizzare incrementi di competitività e/o produttività, ma in un contesto di benessere complessivo dell'azienda. Ci sono poi due accordi che possono essere definiti di "mantenimento". Si tratta dei trasferimenti d'azienda della IMAR e della OSALMEC. 6 accordi su 20 hanno invece carattere difensivo e sono complementari ai regimi di orario ridotto, volti a salvaguardare i livelli occupazionali in un contesto di calo della domanda. Nel campione di contratti considerato, quindi, le concessioni sindacali non

sono mai alternative alla cassa integrazione o ai contratti di solidarietà, che restano in definitiva gli strumenti anticrisi per eccellenza.

5. Le risposte sindacali ad un rinnovato attivismo manageriale

Secondo la teoria delle relazioni industriali, la reazione del sindacato alla richiesta di concessioni è funzione di due fattori: l'ideologia sindacale e il contesto negoziale (Paragrafo 3.2, Parte II, Allegato I – *Literature review*). Questa tesi si fonda sull'assunto in base al quale un'organizzazione sindacale la cui logica di azione collettiva è orientata al pragmatismo, sarà più propensa all'accettazione di una concessione rispetto ad un sindacato che interpreta la contrattazione come strumento di avanzamento delle condizioni socio-economiche della classe dei lavoratori.

La matrice marcatamente compromissoria della contrattazione delle concessioni contribuisce ad enfatizzare le diversità esistenti all'interno di un sistema di rappresentanza sindacale pluralista e competitivo come quello italiano, dove le principali organizzazioni sindacali si attestano sulla linea di azione collettiva più marcatamente ideologica (Cgil) e pragmatica (Cisl). Nei seguenti paragrafi si tenterà di testare la tenuta della teoria generale sulla contrattazione di concessione all'interno di un contesto di pluralismo sindacale.

5.1. Pluralismo sindacale e concessioni

Sin dagli anni cinquanta la specificità della Cisl, declinata in diversa maniera dalle proprie federazioni, è stata quella di promuovere un metodo di contrattazione flessibile, che legasse gli aumenti salariali all'andamento della produttività, di modo che l'incremento del reddito dei lavoratori fosse connesso a crescite reali di ricchezza. Contrattare, dunque, dove e quando si realizzassero incrementi di produttività. La spinta verso forme di partecipazione dei lavoratori alle dinamiche produttive e la promozione del decentramento contrattuale sono il corollario di questa logica di azione sindacale, che inevitabilmente porta con sé la consapevolezza che la contrattazione collettiva possa talvolta tradursi in uno strumento di distribuzione di sacrifici tra i lavoratori.

Una diversa visione del sindacato e della funzione della contrattazione ha contraddistinto invece l'ideologia e l'azione sindacale della Cgil. La vocazione della Cgil di rappresentare l'intera classe dei lavoratori, senza distinzione tra iscritti e non iscritti, e puntare quanto più possibile alla normalizzazione delle condizioni di lavoro nei diversi settori dell'economia, si è tradotta in una politica sindacale tesa ad enfatizzare il ruolo del contratto collettivo nazionale di lavoro e la dimensione acquisitiva della contrattazione, strumento di tutela della forza lavoro da declinare anche in chiave antagonistica. Lo Statuto della Fiom-Cgil, in particolare, sancisce all'art. 2, punto 1, l'obiettivo della federazione di "difendere gli interessi economici, professionali e morali – collettivi ed individuali – di tutti le lavoratrici e lavoratori metalmeccanici,

nel promuovere il progressivo miglioramento delle loro condizioni di vita e nel garantire il rispetto e lo sviluppo dei loro diritti e della loro personalità”. Coerentemente con questo disegno, alla contrattazione aziendale la Cgil e, segnatamente, la Fiom-Cgil, ha tradizionalmente assegnato una funzione distributiva e integrativa rispetto al CCNL, finalizzata ad incrementare il potere di acquisto della forza lavoro.

Si tratta invero di una generalizzazione che non tiene conto della natura eterogenea di due organizzazioni sindacali che espletano la loro funzione di rappresentanza a diversi livelli, su diversi territori, nei diversi settori dell’economia e pur sempre attraverso l’azione di dirigenti sindacali che, sebbene inquadrati all’interno di una struttura articolata, mantengono un certo grado di autonomia nello svolgimento delle loro funzioni. Occorre relativizzare inoltre quanto detto ai processi di cambiamento in atto che interessano entrambe le organizzazioni e che, al loro interno, creano fratture e orientamenti politico-programmatici non sempre convergenti.

Nonostante il dato di complessità dei due modelli di sindacalismo non possa essere trascurato, l’ipotesi per cui i metalmeccanici Cisl dovrebbero essere maggiormente inclini all’accettazione delle concessioni rispetto alla Fiom-Cgil è comunque confermata dall’evidenza empirica per cui il rapporto tra il numero totale di concessioni firmate dalle due organizzazioni, all’interno del campione di accordi considerato, è più che doppio.

Tabella 8: Concessioni sindacali per organizzazione sindacale nell’industria metalmeccanica lombarda (2008-2013)

Sindacato	Accordi di concessione	Concessioni a contenuto delegato		Deroghe	Tot.	% su totale concessioni (64)
		Tipo 1*	Tipo 2**			
Fiom-Cgil	6	12	10	3	25	39%
Fim-Cisl	17	33	13	6	52	81%
Altre OOSS	5	10	4	0	14	21.8%
Solo RSU	2	4	3	4	11	17.1%

* Concessioni per la riduzione del costo del lavoro e per l’allineamento tra salari e produttività

** Concessioni per l’incremento della produttività

Il dato più significativo riguarda le concessioni a contenuto delegato del Tipo 1, rispetto alle quali si registra una propensione quasi tripla della Fim-Cisl nel confronto con la Fiom-Cgil. Forme di *retrenchment contrattuale* e misure per l’allineamento tra salari e produttività sono, infatti, coerenti con il metodo contrattuale ascrivibile alla tradizione del sindacalismo cislino, mentre risultano distoniche rispetto al modello di azione sindacale della Cgil. Si tratta a ben vedere di provvedimenti che incidono direttamente sulla struttura retributiva dei lavoratori in forza, tagliando, congelando o flessibilizzando voci salariali derivanti da contrattazione aziendale (e non solo), o di quelli che verranno assunti (salario d’ingresso). La prima tipologia d’interventi realizza

una forma di partecipazione economica, anche in termini solidaristici o di c.d. *pain sharing*, incompatibile con la concezione classista del fenomeno sindacale. Del pari, il salario d'ingresso implica una frattura nella forza lavoro (lavoratori di serie A vs. lavoratori di serie B) e, quindi, una rottura del vincolo solidaristico tra le maestranze tale da vanificare gli sforzi unificatori del sindacato di classe. Una maggiore convergenza di reazione alla richiesta di concessioni si registra invece con riferimento alle misure finalizzate alla realizzazione d'incrementi produttivi attraverso interventi sulla flessibilità oraria. In tal caso, si è già avuto modo di evidenziare come, soprattutto in materia di turnazioni, l'intervento della contrattazione aziendale sia da considerare comunque come una conquista sindacale, nella misura in cui il contratto collettivo opera come alternativa a provvedimenti intrapresi unilateralmente dalla direzione d'azienda. Vale la pena evidenziare il dato relativo alle concessioni sottoscritte dalle sole RSU, in assenza della controfirma dell'organizzazione sindacale territoriale. Si tratta, infatti, di un numero non indifferente, che in percentuale raggiunge il 17.1% del totale di concessioni rinvenute nel campione di contratti considerato. Questo dato è indicativo del fatto che talvolta il sindacato non si assuma la responsabilità di firmare il contratto collettivo, sebbene presti comunque assistenza alle RSU nel corso del processo negoziale che porta alla formalizzazione delle concessioni. A ben vedere, 4 su 11 delle concessioni firmate dalla sola RSU sono deroghe al contratto collettivo nazionale di lavoro, che implicano una violazione delle regole sull'articolazione degli assetti contrattuali, e 4 sono concessioni a contenuto delegato del Tipo 1, che configurano la fattispecie più significativa di riproporzionamento delle tutele, in quanto incidenti sulla struttura della retribuzione.

5.2. Comportamento strumentale e *free riding* sindacale negli accordi di concessione separati

La maggiore apertura della Fim-Cisl verso misure pattizie di rimodulazione delle tutele è confermata dai dati relativi agli accordi di concessione (Tabelle 7 e 8). In questo caso i metalmeccanici Cisl firmano 17 accordi su 20, a fronte dei 6 sottoscritti dalla Fiom-Cgil. Un dato importante da rilevare è che tutti gli accordi di concessione non firmati congiuntamente dalle due organizzazioni sindacali (Tabella 7) sono ascrivibili, in senso tecnico, alla fattispecie degli accordi separati (Paragrafo 3, Parte III, Allegato I – *Literature review*), e cioè a contratti collettivi sottoscritti all'esito di un negoziato in cui le RSU hanno ricevuto assistenza da entrambe le sigle sindacali, sebbene alla fine una delle due abbia scelto di non apporre la firma al contratto, non condividendone i contenuti.

La principale determinante della frattura del fronte sindacale nell'ambito della contrattazione coercitiva è da ricercare nella peculiarità degli accordi di concessione, in cui il fattore occupazione diventa elemento dello scambio negoziale: il sindacato si trova infatti di fronte alla scelta di scambiare quote di diritti con poste occupazionali o con investimenti necessari al proseguimento/potenziamento della produzione. In questa

circostanza, la diversa attitudine del sindacato conta in una misura non trascurabile. Non stupisce, ad esempio, la maggiore propensione della Fim-Cisl ad accettare concessioni con l'obiettivo finale di salvaguardare o accrescere il potenziale occupazionale dell'azienda interessata dall'accordo, perché la scelta è coerente con il pragmatismo e l'ideale di partecipazione che contraddistinguono la logica di azione della federazione e della rispettiva confederazione. Di contro, non stupisce che i casi più problematici di contrattazione separata si siano registrati con maggior frequenza nella provincia di Brescia, dove il direttivo Fiom-Cgil risulta firmatario della mozione radicale dell'ultimo Congresso della Cgil.

Le ragioni del dissenso nella contrattazione di concessione non si esauriscono, tuttavia, nella dimensione ideologica (pragmatismo vs. difesa ad oltranza dei diritti) dell'azione collettiva. C'è anche una componente opportunistica, più o meno latente, che contribuisce a definire il tipo di risposta sindacale alla richiesta di concessioni sotto pressione coercitiva. Nella contrattazione di concessione, il sindacato affronta in maniera accentuata un dilemma insito in ogni scambio negoziale, connesso con la valutazione del costo opportunità delle diverse opzioni, inclusa quella di non firmare l'accordo. In questo processo di valutazione, pesa l'impatto della scelta sul consenso dei lavoratori, da stimare tanto sul breve, quanto sul lungo termine. Si tratta infatti per le organizzazioni dei lavoratori di farsi carico di un accordo scomodo in termini di consenso, destinato peraltro a produrre i suoi effetti positivi solo nel medio-lungo periodo, ovvero quando si realizzano gli investimenti o gli incrementi di competitività contro cui vengono scambiate le concessioni. In un contesto di pluralismo sindacale, dove sul tavolo delle trattative possono sedere anche due o più sindacati, è possibile che vengano attuate strategie di tipo opportunistico (c.d. *free riding*) per intercettare il malcontento dei lavoratori conseguente all'accettazione delle concessioni. Un sindacato, ad esempio, potrebbe tirarsi indietro al momento della firma dell'accordo se fosse consapevole della determinazione di un'altra organizzazione ad assumersi la responsabilità dell'intesa dinanzi ai lavoratori. In tal caso, il costo della scelta compromissoria ricadrebbe interamente sul sindacato responsabile, e potrebbe nondimeno divenire oggetto di strumentalizzazione da parte del sindacato dissenziente. Lo spazio per attuare simili strategie di *free riding* incontra un limite, oltreché nell'abilità comunicativa dei dirigenti sindacali firmatari, nella composizione dell'organo di rappresentanza sindacale unitaria. Allorché una sigla sindacale risulti maggioritaria all'interno della RSU, infatti, alla mancata firma del funzionario della federazione territoriale dovrebbe corrispondere, teoricamente, la mancata firma dei rispettivi dirigenti RSU; astensione che tuttavia implicherebbe il fallimento del negoziato, con tutte le ripercussioni del caso (mancato investimento, fallimento dell'azienda, esuberi).

Tabella 9: Accordi di concessione e maggiore rappresentatività nelle RSU nell'industria metalmeccanica lombarda (2008-2013)

	OOSS	Maggioranza RSU di segno uguale	Maggioranza RSU di segno diverso
Firma	Fiom-Cgil	5	1
	Fim-Cisl	10	7
Non firma	Fiom-Cgil	0	12
	Fim-Cisl	0	1

La Tabella 9 mostra un dato di sostanziale indifferenza della Fim-Cisl, nell'ambito della contrattazione di concessione, rispetto alla composizione della RSU. Solo alla EXIDE, la Fim-Cisl, minoritaria all'interno della RSU, si è astenuta dalla firma dell'accordo, attuando una strategia di *free riding* combinata con una campagna denigratoria nei confronti dell'intesa, in vista delle votazioni per il rinnovo dell'organismo di rappresentanza dei lavoratori. L'accordo in questione prevede del resto il progressivo passaggio da 15 a 18 turni settimanali, a fronte di importanti contropartite manageriali, configurando un impianto contrattuale largamente conforme alla tradizione sindacale dei metalmeccanici Cisl. Quest'ultimo caso può esser letto, quindi, come l'eccezione alla regola per cui la maggiore propensione della Fim-Cisl all'accettazione delle concessioni sotto pressione è determinata più dalla compatibilità della contrattazione di concessione con la logica di azione sindacale cislina, che da ragioni di tipo opportunistico. Diversamente, la Fiom-Cgil risulta firmataria di accordi di concessione sempre dove è maggioritaria all'interno della RSU, ad eccezione del caso della SISME, azienda in cui al momento della conclusione dell'accordo la maggioranza dei dirigenti sindacali risultava eletta nelle fila dei Cobas. Sebbene questo dato non sia sufficiente a soppesare le determinanti (ideologia vs. opportunismo) della minore inclinazione della Fiom-Cgil verso le concessioni, può essere comunque utile a spiegare perché in alcuni casi i metalmeccanici della Cgil firmino intese dal carattere marcatamente compromissorio, teoricamente incompatibili con le riserve ideologiche del rispettivo modello di azione collettiva.

Occorre ovviamente contestualizzare questa riflessione al campione di accordi considerato, evidenziando peraltro il limite della ricerca che non tiene conto di tutti i possibili negoziati che non hanno portato alla formalizzazione di accordi, perché né la Fim-Cisl, né la Fiom-Cgil, né le rispettive RSU hanno risposto positivamente alle richieste di concessioni avanzate dalla direzione d'azienda.

CAPITOLO III

STATO DELL'ARTE E TRAIETTORIE DEL MODELLO CONTRATTUALE

Sommario: 1. 350 contratti aziendali: quale modello di decentramento?. – 1.1. Autonomia gestionale, controllo del mercato e potere contrattuale. – 1.2. Determinanti istituzionali. – 2. Indicatori di disfunzione del sistema di contrattazione articolata. – 2.1. Esigibilità della contrattazione collettiva. – 2.2. deroghe e Deroghe. – 2.2.1. L'art. 8 in tempo di crisi: un gigante con i piedi di argilla? – 3. Scenari evolutivi delle relazioni industriali. – 3.1. Conservazione dello *status quo*: decentramento contrattuale a vocazione organizzata. – 3.1.1. L'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011: valutazione d'impatto sulla contrattazione aziendale e sul mercato del lavoro in generale. – 3.2. Neoliberismo contrattuale. – 3.2.1. Le linee guida sulla produttività del 16 novembre 2012: contenuti e prime sperimentazioni. – 3.3. Prospettiva neocorporativista. – 4. Conclusioni: riforma del sistema e implicazioni politico-sociali.

1. 350 contratti collettivi aziendali: quale modello di decentramento?

I risultati della ricerca consegnano un dato di complementarietà della contrattazione aziendale rispetto alla contrattazione di rilevanza nazionale: gli accordi presi in rassegna non sono mai alternativi al CCNL. In altre parole, nel campione di riferimento non sono stati rinvenuti “casi Fiat”, cioè accordi aziendali di primo livello. Il decentramento contrattuale nell'industria metalmeccanica lombarda si è realizzato, quindi, secondo un modello di *governance* multilivello.

Tabella 1: Sistemi di *governance* contrattuale multilivello

Sistema di contrattazione articolata	Livello		Modello Fiat
Protocolli trilaterali Governo-Parti sociali	1	-	-
Accordi interconfederali	1	-	-
Contratto collettivo nazionale di lavoro	1	-	-
Contratto collettivo di gruppo	2	1	Contratto collettivo di gruppo
Contratto collettivo aziendale	2	2	Contratto collettivo aziendale
Contratto collettivo di stabilimento	2	2	Contratto collettivo di stabilimento
Contratto collettivo di reparto	2	2	Contratto collettivo di reparto

Guardando oltre la concezione tradizionale degli assetti contrattuali, si può osservare come le diverse fonti negoziali siano ordinate secondo un sistema a cerchi concentrici, le cui circonferenze individuano campi di applicazione che vanno via via restringendosi fino coincidere con il rapporto individuale di lavoro. L'identificazione dei livelli risponde ad un criterio geografico che segue una ripartizione convenzionale (linea tratteggiata nella Tabella 1) tra centro (primo livello) e periferia (secondo livello), cui corrisponde una suddivisione di competenze che è definita da regole stabilite dalle parti sociali a livello centrale e che danno vita al sistema di contrattazione articolata.

Un elemento da evidenziare è la tenuta di questo sistema in assenza di efficacia generale sia del contratto collettivo nazionale di lavoro, che delle regole fondamentali del sistema di relazioni industriali definite a livello interconfederale. Non si assiste nel campione di contratti analizzato ai fenomeni d'individualismo di mercato né ai processi di decentramento "selvaggio" di cui hanno fatto esperienza, in forme e misure diverse, altri ordinamenti giuridici che, storicamente, hanno scelto la strada dell'astensionismo legislativo in materia di contrattazione collettiva (es. Regno Unito e Germania) (Paragrafo 2, Parte II, Allegato I – *Literature review*). Se una simile evoluzione degli assetti contrattuali nel nostro Paese poteva considerarsi scontata fino al 2011, l'uscita della Fiat dalla Confindustria e dal CCNL Metalmeccanici ha risvegliato analisti e operatori delle relazioni industriali dall'illusione dell'efficacia *erga omnes* del contratto collettivo nazionale di lavoro, mettendo in discussione l'assunto per cui la contrattazione aziendale si realizza nell'ambito del CCNL. Nei seguenti paragrafi saranno proposte delle chiavi di lettura per spiegare la tenuta del sistema contrattuale multilivello nelle province lombarde. Saranno considerati quali fattori determinanti la struttura del tessuto produttivo e le caratteristiche delle istituzioni di relazioni industriali (organismi di rappresentanza in azienda).

1.1. Autonomia gestionale, controllo del mercato e potere contrattuale

Il campione di accordi è composto prevalentemente da imprese di piccola e media dimensione (90.2%). Questa caratteristica del tessuto produttivo è un primo elemento che può contribuire a spiegare la complementarità della contrattazione aziendale rispetto al CCNL.

Innanzitutto, l'interesse delle aziende verso l'applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro risponde a esigenze di autonomia gestionale (c.d. *managerial control*), ovvero al bisogno di certezza delle regole del lavoro e composizione del conflitto industriale. Rispetto a tale obiettivo, il CCNL rimane uno strumento di gestione dei rapporti di lavoro alquanto efficace, perché rappresenta un insieme di norme che anche quando manifestano il loro carattere pervasivo, sono pur sempre un punto di equilibrio tra le esigenze della produzione e quelle dei lavoratori, garanzia di un certo grado di tregua sindacale nei luoghi di lavoro e certezza del diritto. Oltre a ciò si può assumere l'interesse delle aziende ad agire in un quadro di regole condivise che tolga le condizioni di lavoro dal gioco della concorrenza (c.d. *market control*). La reale capacità del CCNL di svolgere queste funzioni è oggetto di analisi nel paragrafo 2.1, dove s'introdurrà il concetto di "esigibilità contrattuale". L'ipotesi che qui s'intende avanzare è che entrambi i bisogni sono soddisfatti dal contratto collettivo nazionale di lavoro in misura inversamente proporzionale alla dimensione d'azienda e al relativo potere di mercato: più le aziende sono grandi, più si riduce la concorrenza sul mercato del lavoro nel settore di riferimento e, giocoforza, la necessità di agire secondo regole condivise; diversamente, l'interesse verso il CCNL accresce nei mercati del lavoro maggiormente concorrenziali, dove i margini per scaricare (sui prezzi) i costi dei

conflitti distribuzionali sono stretti e dove non c'è possibilità di uscita diversa dalla dismissione degli impianti.

La mancata applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro implicherebbe del resto il necessario trasferimento a livello aziendale dei conflitti negoziali derivanti dai processi di regolazione dell'intero universo di regole che l'ordinamento giuridico rimette o lascia alla disponibilità dell'autonomia collettiva. Prospettiva, questa, che né il sindacato, né le aziende di media e piccola dimensione considerano auspicabile, almeno dal punto di vista teorico. In un regime di concorrenza perfetta, infatti, per le imprese il contratto aziendale di primo livello sarebbe economicamente svantaggioso: anche a fronte di maggiori spazi di flessibilità, i costi fissi derivanti dal nuovo sistema contrattuale potrebbero tradursi in una perdita di competitività nei confronti di concorrenti che mantengono il doppio livello negoziale, che applicano solo il CCNL, oppure che non applicano affatto contratti collettivi. Il sindacato, da parte sua, ha interesse a mantenere quanto più possibile il baricentro della contrattazione a livello centrale, dove la capacità di resistenza alle istanze manageriali è superiore. La gestione della flessibilità esige da parte del movimento sindacale una forte capacità di resistenza nei confronti delle imprese che manifesteranno sempre l'istanza di aumentarne il grado. Se l'ago della bilancia è posto a livello nazionale, ovvero se è il CCNL ad introdurre la misura di flessibilità, la massa critica delle organizzazioni sindacali è maggiore. A livello d'impianto, invece, l'azienda si trova infatti in una posizione contrattuale tale da esercitare una pressione rivendicativa maggiore, a fronte di un coefficiente di resistenza sindacale comparativamente inferiore rispetto ad altre latitudini negoziali. In altre parole, l'individuazione del livello si riflette sul tasso di resistenza sindacale nei confronti della pressione che le imprese esercitano quanto all'introduzione di misure di flessibilità. Da questo punto di vista, è ragionevole assumere che il doppio livello di contrattazione rappresenti un buon compromesso tra le esigenze di controllo manageriale e controllo del mercato espresse con maggiore enfasi dalle PMI e quelle tradizionalmente ascrivibili alla logica di azione collettiva delle organizzazioni sindacali.

1.2. Determinanti istituzionali

La circostanza per cui la contrattazione aziendale si è realizzata nell'ambito del CCNL può essere spiegata anche da ragioni di carattere istituzionale, legate alle procedure contrattuali e alla titolarità del potere negoziale nei luoghi di lavoro. Sul versante dei lavoratori, è importante considerare che il ruolo negoziale all'interno dell'azienda è svolto da organi di rappresentanza sindacale in cui, anche nelle forme unitarie, il sindacato esercita un'influenza che non si esaurisce nel mero potere elettorale, ovvero nel numero di dirigenti sindacali eletti. Il contratto aziendale, infatti, è negoziato nella maggior parte dei casi dalle RSU con l'assistenza delle federazioni sindacali territoriali firmatarie del contratto collettivo nazionale di lavoro, che almeno sulla carta sarebbero tenute a garantire un certo grado d'interdipendenza funzionale tra i diversi livelli

contrattuali. Tra le organizzazioni sindacali la Fim-Cisl registra, nel campione, la percentuale più alta di contratti aziendali firmati (81.1%), seguita dalla Fiom-Cgil (55.1%) e dalla Uilm-Uil (17.1%). Il divario tra i tre sindacati all'interno del campione aumenta in modo significativo rispetto al numero di contratti collettivi firmati in solitudine. La Fim-Cisl è firmataria, come unica organizzazione, di 107 contratti collettivi, pari al 30.5% del totale, contro i 24 sottoscritti dalla Fiom-Cgil (6.8%). Nel campione, il maggior numero di contratti è firmato dalla coppia Fiom-Cgil-Fim-Cisl (33.7%). Seguono, in ordine quantitativo, i contratti siglati congiuntamente da Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil (14.2%) e dalla coppia Fim-Cisl-Uilm-Uil con una frequenza minima pari al 2.5%. Si specifica che non tutti i contratti sottoscritti solo da alcune delle organizzazioni sindacali tradizionalmente considerate più rappresentative (Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil) integrano la fattispecie degli accordi separati, di cui si è dato conto nel capitolo 2. Si evidenzia la quasi totale assenza nel campione di contratti firmati da organizzazioni sindacali indipendenti. Gli unici casi riguardano il contratto della IVECO, che vede la firma della Fismic, e quello della SISME, dove i Cobas sono una delle organizzazioni più rappresentative.

Tabella 2: Parti firmatarie sul versante dei lavoratori

Fiom-Cgil		Fim-Cisl		Uilm-Uil		Fiom Fim Uilm	Fiom Fim	Fim Uilm	Fiom Uilm	Solo Rsu
Freq.	Solo Fiom	Freq.	Solo Fim	Freq.	Solo Uilm					
193 55.1%	24 6.8%	284 81.1%	107 30.5%	60 17.1%	- -	50 14.2%	118 33.7%	9 2.5%	1 0.2%	41 11.7%

Anche il coinvolgimento delle associazioni datoriali territoriali nel processo negoziale può rappresentare un ulteriore fattore di integrazione verticale della contrattazione collettiva. Nel 23.4% dei casi la contrattazione aziendale è stata realizzata con l'assistenza delle associazioni territoriali della Confindustria e della Confapi. Nel dettaglio, la Confindustria ha assistito 69 aziende del campione, pari al 19.7%, mentre la Confapi ha prestato assistenza a 13 aziende, pari al 3.7%.

Tabella 3: Contratti firmati con l'assistenza delle associazioni datoriali

	Bg	Bs	Co	Cr	Le	Ma	Mi	MeB	So	Va	Tot.	%
Confindustria	21	8	2	-	5	1	8	12	-	12	69	19.7%
Confapi	3	-	1	4	-	-	1	1	1	2	13	3.7%

L'applicazione delle disposizioni normative del CCNL e degli accordi interconfederali sarebbe garantita, in questa prospettiva, dalle norme di carattere obbligatorio contenute negli stessi accordi di rilevanza nazionale, incluso il dovere d'influenza, nonché dagli Statuti associativi dei sindacati e delle associazioni datoriali territoriali firmatarie che prescrivono il rispetto della politica sindacale delle rispettive federazioni di categoria. Anche qualora l'azienda scegliesse di agire in piena autonomia, al di fuori del contratto collettivo nazionale di lavoro, l'opzione negoziale implicherebbe il necessario confronto con organismi di rappresentanza sindacale, le RSA, costituiti nell'ambito delle associazioni sindacali che partecipano alla contrattazione settoriale e che (in teoria) sarebbero tenute ad imporre alla controparte un modello di contrattazione articolata. Il passaggio ad un regime di contrattazione aziendale di primo livello configurerebbe del resto una concessione di indubbia rilevanza: contro cosa le rappresentanze sindacali sarebbero disposte a pagare un prezzo così alto? L'azione del sindacato rispetto all'obiettivo di preservare un modello articolato di contrattazione collettiva risulterebbe depotenziata nel caso in cui l'azienda, accanto all'uscita dal sistema contrattuale multilivello, minacciasse lo spostamento della produzione all'estero (caso Fiat) o ricorresse ad altre forme di uscita. In tale circostanza, tuttavia, sulla scelta del sindacato graverebbe in misura non indifferente il potenziale occupazionale dell'azienda. Solo a fronte della possibilità di spendere nei confronti dei lavoratori e dell'opinione pubblica il salvataggio di un ingente numero di posti di lavoro, il sindacato sceglierebbe di avallare il contratto aziendale di primo livello, correndo così il rischio dell'effetto domino. Resta inteso che le risposte sindacali a simili pressioni manageriali differiscono tanto in ragione della rispettiva logica di azione collettiva, come dimostrato nei paragrafi 5, 5.1 e 5.2, Capitolo 3, quanto in relazione allo stato delle relazioni industriali in azienda e al contesto entro cui si realizza il negoziato.

2. Indicatori di disfunzione del sistema di contrattazione articolata

Le considerazioni fin qui esposte sono sufficienti ad affermare il carattere organizzato del decentramento contrattuale? No. O almeno non in modo esaustivo. La tenuta del sistema contrattuale in termini d'interdipendenza funzionale tra diversi livelli potrebbe essere, infatti, solo di facciata: ben potrebbe un'azienda sottoscrivere un contratto integrativo del CCNL, senza tuttavia rispettare alcuna regola di coordinamento degli assetti contrattuali. Per converso, i contenuti economici e normativi del contratto aziendale della Fiat, che ha scelto di transitare a un sistema di individualismo di mercato, non sono poi così distonici rispetto agli standard del CCNL Metalmeccanici, e potrebbero nondimeno convivere con le regole sull'articolazione della contrattazione collettiva definite dalla Confindustria. Questo esempio paradossale suggerisce che la valutazione del modello di decentramento deve essere effettuata non solo rispetto al dato di apparente complementarietà tra contrattazione aziendale e contrattazione di categoria, ma anche in relazione ad altri parametri che hanno a che fare con i contenuti

della contrattazione collettiva. Oltre al dato formale sull'articolazione degli assetti contrattuali, occorre valutare cioè il peso quantitativo degli indici di disfunzione della contrattazione collettiva che fotografano la reale capacità/incapacità di coordinamento e integrazione verticale del sistema di *governance* multilivello (Paragrafo 2.3, Parte I, Allegato I – *Literature review*).

2.1. Esigibilità della contrattazione collettiva

Dal punto di vista manageriale, il principale indice di disfunzione del modello contrattuale è rappresentato dalla bassa esigibilità della contrattazione collettiva. Questo concetto non è definito in maniera sistematica nella letteratura sulle relazioni industriali, sebbene possa essere ricondotto alle nozioni di *managerial control* e di *bargaining governability* (Paragrafo 2.3, Parte I, Allegato I – *Literature review*). Con la prima, la dottrina si riferisce alla condizione per cui la direzione d'azienda può gestire, in via unilaterale, i rapporti di lavoro in assenza di conflitti e in un quadro di certezza delle regole derivante dalla contrattazione collettiva e dalle buone relazioni industriali. La seconda nozione evoca invece l'efficacia vincolante del contratto collettivo, e l'esistenza di clausole di tregua sindacale che impediscono il ricorso ad azioni collettive nel corso di vigenza del contratto. Il concetto di esigibilità contrattuale presenta caratteristiche comuni ad entrambe le nozioni, e può essere definito come “la garanzia che gli istituti normativi definiti nel contratto collettivo possano essere attivati unilateralmente dalla direzione d'azienda, senza resistenza da parte dei lavoratori o dei loro rappresentanti nella fase di implementazione”.

Accanto alle caratteristiche istituzionali e al quadro giuridico-legale entro cui si realizza la contrattazione collettiva, un buon indicatore per stimare l'effettivo grado di esigibilità del contratto collettivo è la diffusione nella contrattazione aziendale di clausole normative relative a istituti che, secondo la disciplina del CCNL, sarebbero immediatamente esigibili da parte della direzione d'azienda o comunque non dovrebbero essere oggetto di negoziazione a livello aziendale. In questo senso, nel paragrafo 2, capitolo 2, si è parlato di “contrattualizzazione” o “sindacalizzazione” di prerogative manageriali.

Tabella 4: Indici di disfunzione della contrattazione collettiva

Retribuzione fissa	Turni	Flessibilità oraria	Garanzie occupazionali
68 19.4%	45 12.8%	36 10.2%	24 6.8%

La Tabella 4 mostra che rispetto a taluni istituti di importanza strategica, il sistema contrattuale non sempre riesce a garantire la composizione del conflitto collettivo a livello nazionale. La negoziazione di elementi fissi della retribuzione, ad esempio,

dovrebbe essere riservata al CCNL, mentre la contrattazione aziendale dovrebbe intervenire solo sulla componente variabile del salario, nella forma del premio di risultato collegato ad obiettivi di redditività, produttività e qualità del lavoro. Nel campione considerato si registra invece una frequenza del 19.4% di contratti collettivi che regolano a diverso titolo elementi economici fissi (superminimi collettivi, premi fissi, quattordicesima ecc.), superiori alla normale retribuzione prevista dal CCNL. Anche rispetto alla materia delle turnistiche si è avuto modo di evidenziare nel capitolo 2, paragrafo 6.1.1, che il CCNL affida la gestione della stessa direttamente alla direzione d'azienda, prevedendo il solo esame dell'eventuale proposta di modifica del regime di turnazione con la RSU. Esame che decorsi 10 giorni lascia alla direzione la possibilità di procedere unilateralmente all'adozione della nuova turnistica. La sola eccezione a questa regola deve essere osservata con riferimento ai regimi di turnazione che impattano su taluni istituti dell'orario di lavoro regolati dal d.lgs. 66/2003 (riposo giornaliero e settimanale) che possono essere oggetto di deroghe solo tramite contratto collettivo. La Tabella 2 mostra invece che la regolamentazione della materia dei turni è stata negoziata e formalizzata in 45 contratti aziendali, pari al 12.8% del campione. Un dato non trascurabile, soprattutto se raffrontato con quello dell'orario multiperiodale, che registra una frequenza contrattuale relativamente bassa (4.5%) sebbene si tratti di uno strumento funzionale alla realizzazione d'incrementi produttivi e competitivi. Analogo discorso può esser fatto in relazione al dato di diffusione di contratti che disciplinano la materia della flessibilità in entrata e in uscita (10.2%), sebbene il CCNL rinvi la relativa regolamentazione alle disposizioni aziendali in atto. Anche le clausole di stabilizzazione e contingentamento delle forme di lavoro atipico registrano una frequenza contrattuale non indifferente (6.8%). A questo dato deve peraltro sommarsi quello relativo alle clausole a contenuto strettamente normativo sui contratti a termine (5.1%), sulla somministrazione di lavoro (7.1%) e sul part-time (5.4%), istituti la cui disciplina finale è il risultato di una stratificazione normativa che scaturisce da 6 fonti legislative/contrattuali diverse: accordi quadro europei, direttive comunitarie, accordi interconfederali o avvisi comuni, leggi nazionali, contrattazione collettiva di categoria e, infine, contrattazione aziendale.

Se è vero che in molti casi le concessioni aziendali riguardanti prerogative manageriali sono accordate dalla direzione in cambio di contro-concessioni sulla flessibilità organizzativa, in un sistema di contrattazione articolata efficiente simili dinamiche negoziali dovrebbero rimanere prerogativa del livello nazionale o comunque di un solo livello negoziale, altrimenti a fronte di una moltiplicazione dei luoghi del conflitto le performance del modello contrattuale nel complesso diminuiscono in ragione delle esternalità negative che produce: bassa esigibilità contrattuale, basso allineamento tra salari e produttività, eccessivo slittamento salariale, costi negoziali, burocrazia, dubbi interpretativi, contenzioso ecc..

Si spiega anche da questa prospettiva di analisi la lunga marcia verso le regole promossa con particolare enfasi dalla Federmeccanica che ha portato alla proceduralizzazione della contrattazione collettiva (di settore) nell'accordo interconfederale del 31 maggio

2013, primo passo verso la piena attuazione dell'accordo del 28 giugno 2011. Le clausole conclusive dell'accordo (punto 4 e 5) prevedono che il rispetto delle procedure definite comporta la piena esigibilità degli accordi, nonché l'impegno delle parti a non promuovere iniziative di contrasto agli stessi. L'intesa prevede inoltre che i contratti collettivi nazionali di categoria, approvati alle condizioni concordate, dovranno definire clausole e/o procedure di raffreddamento finalizzate a garantire, per tutte le parti, l'esigibilità degli impegni assunti e le conseguenze di eventuali inadempimenti.

Questa evoluzione delle regole contrattuali, quando e se entrerà a regime, dovrebbe tradursi secondo il disegno delle parti in una maggiore esigibilità della contrattazione collettiva: quanto definito nel CCNL, infatti, non dovrebbe essere oggetto di contestazione nella fase d'implementazione in azienda. Inoltre, le nuove regole sulla contrattazione chiudono, almeno a livello nazionale, gli spazi a forme di contrattazione separata, altro importante indicatore di disfunzione della contrattazione collettiva per le imprese, che genera disordine, incertezza e contenzioso.

2.2. deroghe e Deroghe

La ricerca evidenzia un contenuto ricorso alle deroghe con la "D" maiuscola, ulteriore indice di disfunzione della contrattazione collettiva. Da un punto di vista qualitativo, il dato più importante è rappresentato dal fatto che i rari casi di concessioni a contenuto derogatorio, configurano ipotesi di deroghe cosiddette fuori sistema (ex art. 8) o anomiche.

Tabella 5: Tipologie di deroghe nell'industria metalmeccanica lombarda (2008-2013)

Deroghe sistemiche ex art. 4-bis	Deroghe fuori sistema ex art. 8	Deroghe anomiche
0	1.4%	1.4%

Questa manciata di clausole basta a ricordarci che il sistema contrattuale e, segnatamente, la contrattazione aziendale ben potrebbero, dal punto di vista tecnico-giuridico, intraprendere la strada del decentramento disorganizzato (Paragrafo 2, Parte II, Allegato I – *Literature review*). Ma di una simile evoluzione della contrattazione si potrà parlare solo qualora il grado di diffusione delle concessioni a contenuto derogatorio divenisse quantitativamente significativo.

Per ora le evidenze empiriche fornite nei paragrafi 2 e 3 del capitolo 3, mostrano che il tema delle deroghe in senso stretto resta marginale, anche se si registrano importanti segnali di rimodulazione delle tutele e riallineamento dei contenuti della contrattazione integrativa agli standard minimi regolati dal CCNL. Gli accordi contenenti concessioni sindacali rappresentano il 12% del campione. Nel complesso, questo fenomeno deve

essere valutato positivamente, perché favorisce un maggiore allineamento tra salari e produttività, riducendo al contempo le forme abnormi di slittamento salariale. L'elemento di criticità è dato dal fatto che tale evoluzione della contrattazione, in alcuni segmenti, è avvenuta a discapito del consenso e della coesione sociale. Il riferimento è nuovamente al dato di diffusione della contrattazione separata che, seppur misurato in modo non sistematico nel capitolo 3, paragrafo 4, è indicativo di una scarsa capacità di coordinamento ed esigibilità della contrattazione collettiva.

Il processo di *retrenchment contrattuale* sembra inoltre essere determinato più dal maggior potere negoziale che alcune tipologie di aziende possono esercitare nei confronti del sindacato, che da un orientamento fisiologico della contrattazione collettiva verso obiettivi di produttività e competitività. Gli “accordi di produttività” individuati nel campione di contratti coincidono, in larga misura, con gli accordi di concessione che sono spesso associati a strategie manageriali di tipo coercitivo (“prendere o lasciare”, *whipsawing*, minaccia di disinvestimento). Al riguardo, vale la pena aprire una riflessione sulla scarsa diffusione della contrattazione cosiddetta di prossimità, ex art. 8, decreto legge n. 138/2011, convertito in legge n. 148/2011, che nell'intento del legislatore avrebbe dovuto rappresentare il volano di un sistema di relazioni industriali a servizio della produttività (Paragrafo 2.2, Parte III, Allegato I – *Literature review*).

2.2.1. L'art. 8 in tempo di crisi: un gigante con i piedi di argilla?

All'indomani della sua approvazione, l'art. 8 finì nel novero degli attentati all'integrità dell'art. 18 dello Statuto dei diritti dei lavoratori (L. 300/1970), di cui per la prima volta si prevedeva la derogabilità da parte di accordi aziendali e territoriali. Banco di prova del principio di responsabilità e autonoma capacità normativa del sindacato, a poco più di due anni dall'entrata in vigore, la riforma liberista del mercato del lavoro è rimasta sostanzialmente lettera morta. Solo l'1.4% dei contratti analizzati contiene clausole riconducibili all'impianto dell'art. 8 e nessuno tra questi contratti menziona la norma di legge: gli “accordi di prossimità” rinvenuti nel campione sono tali in quanto rispondenti a dei criteri astratti definiti nella ricerca, e non perché le parti del contratto hanno inteso ricorrere al modello negoziale proposto dal legislatore. Come si spiega questo dato di sostanziale ineffettività dell'art. 8?

Il modello di contrattazione ispirato allo Statuto dei Lavori di Marco Biagi presuppone, innanzitutto, un atto di coraggio e di fiducia reciproca. È una norma che risponde alla logica dell'investimento: i lavoratori sono chiamati a compiere un sacrificio oggi, per avere qualcosa di più domani. Una scommessa sul futuro che in tempo di crisi solo pochi sindacalisti e poche aziende hanno accettato di giocare, non solo a causa del ruolo interdittivo svolto dalle confederazioni sindacali e datoriali a partire dall'Accordo interconfederale del 21 settembre 2011, né forse in ragione della scarsa capacità negoziale dei funzionari sindacali locali, deputati a declinare l'impianto dell'art. 8 nella prassi negoziale.

La congiuntura economica sfavorevole potrebbe aver contribuito ad enfatizzare la dialettica opposta alla logica dell'investimento, ovvero quella dell'emergenza. Il massiccio ricorso ai regimi di orario ridotto nell'ultimo quadriennio lo dimostra. Dati diffusi dalla Cgil Lombardia registrano, ancora nel mese di ottobre 2013, una crescita imponente della cassa integrazione guadagni. Il dato è ancora più allarmante se si considera l'ampia diffusione della cassa integrazione straordinaria che, in tempo di crisi, è stata utilizzata nell'industria metalmeccanica come anticamera della mobilità. Nel dettaglio, a ottobre 2013 nel rapporto mese su mese aumenta la cassa integrazione in tutte le province lombarde, tranne che a Varese, Cremona e Lecco, con punte di oltre il 160% a Mantova, del 62% a Bergamo e un aumento esponenziale a Lodi (420%). Complessivamente sono state autorizzate in totale, per tutte le diverse forme di cassa integrazione quasi cento undicimila ore, di fronte alle 86 mila dell'anno precedente. In base ai dati forniti dall'Inps, prendendo in considerazione l'arco temporale compreso tra novembre 2012/ottobre 2013 e raffrontandolo con l'analogo periodo 2011/2012, le ore di cassa integrazione ordinaria sono salite a oltre 51 mila, da 40 mila: un aumento pari al 28.3%. Il dato è piuttosto omogeneo, riscontrabile in tutte le province. I comprensori territoriali più colpiti sono la bergamasca, con un'impennata dell'86%, la provincia di Lodi, con il 48.5%. Stesso discorso vale per la cassa integrazione straordinaria, che fa segnare un incremento del 24%, esplosa soprattutto nelle province di Milano, Bergamo e Pavia.

In questo contesto di crisi generalizzata si può ipotizzare che l'art. 8, già depotenziato dall'accordo del 21 settembre 2011, non abbia avuto terreno fertile per veicolare il nuovo modello contrattuale orientato agli obiettivi di competitività e produttività delle imprese.

Eppure la riforma spagnola della contrattazione è decollata proprio sulla spinta della recessione, nella forma della temporanea disapplicazione della parte economica del contratto collettivo. Nel confronto Italia-Spagna, però, è opportuno tener conto almeno di una differenza istituzionale: il *descuelgue salarial* in Italia non esiste. L'art. 8, infatti, tutto prevede fuorché la possibilità di sganciamento salariale da parte delle imprese in difficoltà economica. L'elenco delle materie derogabili è esteso. Ma è anche tassativo, e nella lista non figurano gli elementi retributivi. In Italia i CCNL assolvono, infatti, una funzione macroeconomica che in altri Paesi è rimessa alla legge, ovvero la fissazione del salario minimo. La deroga ai minimi tabellari, quindi, incontrerebbe il limite dell'art. 36 della Costituzione. Possono essere previsti meccanismi di rateizzazione degli aumenti contrattuali, proprio come accaduto nell'ultimo rinnovo del CCNL Metalmeccanici. Ma prima o dopo lo stipendio va pagato, per intero. Diverso, come abbiamo visto nei paragrafi, è il caso delle deroghe aziendali di riallineamento, che sono di tipo diacronico. Deroghe rispetto a un precedente accordo aziendale divenuto nel tempo troppo oneroso. Che si tratti di disdette unilaterali o di *concession bargaining*, in questo caso il contratto aziendale deroga se stesso, per ridurre il differenziale tra gli elementi economici pattuiti in azienda e quelli stabiliti dalla contrattazione collettiva di rilevanza nazionale.

3. Scenari evolutivi delle relazioni industriali

L'analisi fin qui svolta offre una rappresentazione puntuale, ancorché circoscritta al settore e ai territori considerati, del modello di decentramento in atto e del sistema contrattuale consolidatosi negli ultimi sei anni. Nei paragrafi che seguono si abbandonerà l'approccio realistico allo studio della contrattazione collettiva per proporre alcune considerazioni sulle prospettive evolutive del sistema contrattuale. Interrogarsi sugli scenari evolutivi della contrattazione collettiva non è un mero esercizio esegetico d'ingegneria delle relazioni industriali. È semmai uno sforzo progettuale che, a partire dai risultati dell'analisi empirica, può costituire le fondamenta per trasformare in realtà la retorica sull'importanza della produttività e della competitività dell'economia italiana. Resta sullo sfondo la consapevolezza che si tratta di un obiettivo ambizioso in ragione tanto degli elementi di complessità connaturati al fenomeno osservato, quanto delle pressioni esogene che sono al lavoro. L'evoluzione transnazionale dell'economia e le innovazioni tecnologiche stanno progressivamente modificando le tecniche di produzione e quelle di comunicazione, affiancandosi a situazioni di difficoltà del Paese sia sul piano economico che su quello relativo alla trasformazione degli assetti politici e istituzionali. A ciò si aggiunga il rinnovato interventismo europeo in materia di relazioni industriali, nuova frontiera della crisi di sovranità dello Stato nazione, e i nuovi scenari demografici che stanno ridisegnando i tratti fondamentali della forza lavoro e imprenditoriale e che rendono ancora più complessi i luoghi e le forme entro cui le relazioni industriali si realizzano.

In questo stato di rivoluzione permanente, dove mutano i soggetti e cambiano costantemente le regole della competizione, diventa arduo cogliere e distinguere i processi strutturali da quelli contingenti, e le dinamiche universalistiche da quelle localistiche. Ed è altresì difficile capire se e come le trasformazioni degli agenti esogeni impatteranno sulla contrattazione, posto che, in passato, le stesse forze di mercato (aziende, sindacati e associazioni datoriali) e lo stesso sistema contrattuale hanno dimostrato una straordinaria capacità di resilienza e di adattamento incrementale al contesto in cui si trovavano ad operare, senza dover affrontare cambiamenti radicali né a livello micro né a livello del sistema della rappresentanza. Questi elementi di complessità rendono l'esercizio d'immaginazione degli scenari della contrattazione collettiva particolarmente difficile e impongono una riflessione articolata in termini di possibilità, più che di probabilità. Per facilitare questa operazione, saranno considerate tre possibili traiettorie del sistema di relazioni industriali e del modello contrattuale.

3.1. Conservazione dello *status quo*: decentramento contrattuale a vocazione organizzata

Il primo scenario ipotizzabile è quello del rafforzamento del carattere compromissorio del sistema di relazioni industriali risultante dalla tensione tra spinte liberiste e spinte

neocorporativiste. Le relazioni industriali potrebbero svilupparsi cioè nel solco delle linee guida tracciate dall'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, emblema del compromesso tra Cgil e Cisl e tra due visioni del fenomeno sindacale antitetiche che (ri)trovano però convergenza, almeno sulla carta, in un prototipo di decentramento a vocazione organizzata. In assenza di un intervento legislativo di sostegno alla disciplina volontaria della contrattazione collettiva, il sistema di *governance* multilivello continuerà ad essere caratterizzato da un alto grado di coordinamento orizzontale (molte regole) e da un basso coefficiente di integrazione verticale (scarsa effettività e scarsa certezza delle regole) (Paragrafo 2.3, Parte I, Allegato I – *Literature review*). Potrebbe consolidarsi in questo modo l'isomorfismo del sistema di relazioni industriali rispetto al modello di capitalismo italiano, che la letteratura sulla varietà di capitalismi descrive come terra di mezzo tra le economie di mercato liberali e quelle coordinate. Le criticità di questo modello non si esaurirebbero tuttavia nel clima d'incertezza e nelle possibili forme di sperimentalismo da parte di aziende che, mettendo in discussione lo *status quo* e intraprendendo percorsi alternativi ad un sistema di contrattazione articolata, potrebbero alterare il gioco della concorrenza e le regole sugli assetti contrattuali. Esse devono essere ricercate altresì nel carattere compromissorio del sistema, che rischia di essere scarsamente performante tanto rispetto agli obiettivi di competitività e esigibilità perseguiti dal mondo imprenditoriale, quanto rispetto alle esigenze di equità e giustizia sociale nel mercato del lavoro. Se nel paragrafo precedente sono state enfatizzate le finalità positive che l'accordo del 28 giugno 2011 e il relativo protocollo attuativo perseguono sulla carta, nel paragrafo successivo si tenterà di guardare alle molteplici contraddizioni che il nuovo modello contrattuale potrebbe generare in assenza di un recepimento in legge.

3.1.1. L'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011: valutazione d'impatto sulla contrattazione aziendale e sul mercato del lavoro in generale

Con il protocollo del 31 maggio 2013 Confindustria, Cgil, Cisl e Uil hanno scritto le linee guida per la misurazione della forza rappresentativa dei sindacati e per la negoziazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro, dando attuazione (parziale) all'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011. Il sistema di certificazione della rappresentatività definito dal protocollo del 31 maggio è funzionale alla selezione delle organizzazioni sindacali ammesse alla contrattazione collettiva di rilevanza nazionale. Si tratta di un sistema fino ad oggi sconosciuto in tutti i settori privati dell'economia, dove la scelta della controparte sindacale ha avuto luogo tradizionalmente in base al principio del mutuo riconoscimento. Nei limiti dei principi di correttezza e buona fede, le associazioni datoriali sono state, ad oggi, libere di scegliere la controparte negoziale sulla base del criterio della rappresentatività cosiddetta storica (o presunta), ovvero sulla base della effettiva capacità delle organizzazioni sindacali di aggregare il consenso dei lavoratori e quindi di garantire un certo grado di esigibilità dell'accordo raggiunto. Alla sostanziale discrezionalità datoriale di selezionare la controparte sindacale, ha

corrisposto la possibilità per il sindacato di ricorrere in giudizio per condotta antisindacale e di esercitare il diritto assoluto di sciopero riconosciuto dall'art. 40 della Costituzione. L'AI 28 giugno e il protocollo del 31 maggio 2013 segnano un cambio di paradigma rispetto a questo modello, fondato sul principio del mutuo riconoscimento. L'autonomia collettiva ha invece deciso di istituire un sistema che pur scaturendo dal libero riconoscimento delle parti, a regime, finisce per negare lo stesso principio relazionale. È come se, utilizzando categorie proprie della scienza politica, l'uomo colonizzasse il pianeta Marte e, nel decidere quale forma di governo istituire, scegliesse con metodo democratico un'organizzazione del potere di tipo autoritario che da quel momento disconosce i valori della democrazia. Al pari della democrazia, del resto, il principio del mutuo riconoscimento connota sia una forma di legittimazione del potere, sia una forma di governo; connotato, quest'ultimo, che viene ad essere oscurato dalle regole definite con il protocollo del 31 maggio. Secondo il nuovo sistema acquisirebbero il diritto a sedere ai tavoli per i rinnovi dei CCNL le organizzazioni sindacali che registrano una media tra il dato associativo riferito alle deleghe relative ai contributi sindacali e il dato elettorale (consensi ottenuti dalle organizzazioni sindacali in occasione delle elezioni delle RSU/RSA) pari al 5%, con la conseguenza che le organizzazioni datoriali non possono più scegliere liberamente il proprio partner negoziale. Al superamento del principio del reciproco riconoscimento di rappresentatività quale criterio selettivo delle organizzazioni sindacali ammesse alla contrattazione di rilevanza nazionale, dovrebbe corrispondere nell'intenzione delle parti sociali un maggior grado di esigibilità del contratto collettivo. Su questo aspetto, tuttavia, si concentrano le maggiori criticità del nuovo modello contrattuale.

Innanzitutto, il sistema di misurazione della rappresentatività sindacale sulla base del dato associativo e del dato elettorale apre una gara sul fronte sindacale che potrebbe determinare un'intensificazione dell'attività di *recruiting* e propaganda, sia all'interno delle aziende sopra i 15 dipendenti, che all'esterno delle realtà non sindacalizzate o comunque non rientranti nel campo di applicazione dello Statuto dei Lavoratori. È per questo ipotizzabile un aumento del tasso di sindacalizzazione e di conflittualità, anche endosindacale, che potrebbe riflettersi indirettamente su un aumento del costo del lavoro e del differenziale tra la normale retribuzione definita dal CCNL e i livelli retributivi effettivamente percepiti dai lavoratori rientranti nel relativo campo di applicazione. Gli effetti della corsa alla rappresentatività e della "caccia al consenso" potrebbero ripercuotersi sulla contrattazione aziendale in termini di radicalizzazione delle rivendicazioni sindacali, minore inclinazione alle concessioni, ulteriore sindacalizzazione di istituti e materie immediatamente esigibili da parte dell'azienda e minore propensione all'innovazione. Le strategie negoziali del sindacato rischiano di diventare, in questo senso, maggiormente orientate al consenso elettorale di breve termine (marketing contrattuale), a discapito di programmi di lungo periodo orientati alla crescita e all'occupazione (la contrattazione come forma di investimento). Peraltro all'atteggiamento interdittivo del sindacato, o di una sua parte, potrebbe corrispondere

un irrigidimento della linea manageriale, legittimata a non rispettare le procedure del nuovo modello contrattuale, nonché la proliferazione degli accordi aziendali separati. Tornando alle regole della contrattazione nazionale definite dal Protocollo del 31 maggio 2013, un secondo paradosso è rappresentato dal fatto che il CCNL sottoscritto dal 50%+1 dei sindacati che hanno superato il test di rappresentatività non è immediatamente esigibile: per esserlo, l'accordo raggiunto deve essere sottoposto a consultazione ed essere approvato a maggioranza semplice dai lavoratori rientranti nel relativo campo di applicazione. L'intesa formalizza quindi il passaggio da un modello di democrazia sindacale rappresentativa a un sistema misto, dove il ruolo di sintesi e rappresentazione dell'interesse collettivo che i sindacati e le associazioni datoriali esprimono nell'esercizio del diritto alla contrattazione collettiva viene esposto alla spada di Damocle della consultazione. Lo sforzo di coordinamento e composizione dei contrapposti interessi collettivi rischia quindi di essere vanificato dal voto dei lavoratori, anzi, più realisticamente, dal voto di una parte minoritaria e comunque organizzata della forza lavoro cui è attribuito il potere di approvare o disapprovare il contratto collettivo. Il risultato è che le associazioni sindacali e datoriali, sebbene titolari dell'autonomia collettiva, subiranno una pesante limitazione nell'esercizio della stessa, posto che ad esse spetterà la gestione e la definizione della trattativa ed a una parte dei lavoratori, di fatto, la facoltà di concludere il contratto collettivo. Il costo opportunità di questa forma referendaria sarebbe comparativamente più svantaggioso per l'organizzazione datoriale che, a fronte della cessione di sovranità, comunque non beneficerebbe degli effetti positivi dell'istituto in termini di "riavvicinamento alla base" e di consenso, poiché il processo di certificazione interesserebbe solo i lavoratori, e non anche le imprese rientranti nel campo di applicazione del CCNL. A ciò si aggiunga che la procedura di approvazione del CCNL da parte dei lavoratori potrebbe trasformarsi in uno strumento di protezione ad oltranza di diritti e tutele, che rischia di accrescere il divario tra lavoratori di serie A e lavoratori di serie B (giovani, parasubordinati e lavoratori in nero), accentuando così il dualismo nel mercato del lavoro. In questa prospettiva, le nuove generazioni e i soggetti a rischio di esclusione sociale si troverebbero a subire i veti diretti dei lavoratori di serie A e quindi a compensare l'eccessivo costo del lavoro derivante da extratutele cristallizzatesi negli anni all'interno dei contratti collettivi nazionali di lavoro, senza alcuna possibilità di ricorso alla mediazione del sindacato che anzi nella gara per la rappresentatività potrebbe cedere alla tentazione morale di tutelare i lavoratori racchiusi nei bacini elettorali di sicura consistenza numerica. Del resto l'opinione diffusa negli ambienti di relazioni industriali che contratti collettivi nazionali di lavoro maggiormente orientati ad obiettivi di produttività e competitività come il CCNL Metalmeccanici del 5 dicembre 2012, ma anche il CCNL Terziario, distribuzione e servizi del 26 febbraio 2011, non sarebbero passati alla prova della certificazione referendaria, è ampiamente confermata dall'evidenza empirica dei dati forniti dalla Fiom-Cgil e raccolti nella Tabella 4 relativi al voto sulla carta rivendicativa per rendere inapplicabile l'ultimo rinnovo del CCNL Federmeccanica, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic e UGL.

Tabella 6: Voto sulla carta rivendicativa della Fiom-Cgil per rendere inapplicabile il CCNL Metalmeccanici del 5 dicembre 2012

Aventi diritto	Votanti	Si	No	Schede bianche
359.965	195.545	181.074 = 94.27%	11.005 = 5.73%	3.303

Un ulteriore elemento di criticità del nuovo sistema contrattuale deriva dal fatto che tra i principali canali di tipo formale e diretto per la misurazione della rappresentatività sindacale, figurano il calcolo della densità associativa e il calcolo del numero di voti ottenuti in occasione di elezioni di organi di rappresentanza (dato elettorale). Si tratta dei parametri adottati dal legislatore per la regolamentazione del sistema di contrattazione nel pubblico impiego (D.lgs. 396/1997), poi mutuato dall'AI del 28 giugno 2011 e dal relativo protocollo attuativo del 31 maggio 2013. Apparentemente, i due modelli perseguono il medesimo obiettivo: stabilire i criteri per la misurazione della rappresentatività sindacale ai fini della contrattazione collettiva nazionale di lavoro. In realtà, la misurazione della rappresentatività sindacale nei due settori è uno strumento per raggiungere finalità diverse, benché per certi aspetti sovrapponibili. Il D.lgs. 396/1997 definisce un sistema di misurazione della rappresentatività sindacale funzionale alla estensione *erga omnes* del contratto collettivo nazionale di lavoro. Conseguenze da questo sistema che per ogni comparto della pubblica amministrazione viene sottoscritto e si applica un solo CCNL. Diversamente, l'AI del 28 giugno 2011 e il relativo protocollo attuativo nascono dall'esigenza di arginare il problema della contrattazione separata, che invero permane nel pubblico impiego, e perseguono come ultimo obiettivo la esigibilità del contratto collettivo nazionale di lavoro (applicazione a tutti i lavoratori aderenti a Cgil, Cisl e Uil e impossibilità di scioperare contro l'accordo). Salvo che non venga chiesto un intervento legislativo che dia forza di legge ai contratti nazionali di lavoro attraverso la piena attuazione all'art. 39 della Costituzione, quindi, le nuove regole sulla rappresentatività non sciolgono il nodo della concorrenza di diversi CCNL nello stesso settore, né l'annesso problema dei cosiddetti accordi pirata e di altre forme di *dumping* contrattuale.

Infine, si evidenzia che, anche a fronte delle disposizioni dell'AI 28 giugno relative alla esigibilità degli accordi, le eventuali clausole di tregua sindacale eventualmente definite dal CCNL non vincolerebbero i singoli lavoratori, neanche se associati alle OOSS firmatarie, in quanto lo sciopero nel nostro ordinamento si configura come diritto individuale, benché ad esercizio collettivo.

3.2. Neoliberismo contrattuale

Il secondo scenario evolutivo della contrattazione collettiva potrebbe costituire nel lungo termine l'esito del processo di riforma del sistema di relazioni industriali avviato

dagli accordi quadro del 2009 e consolidato, almeno in via programmatica, dall'accordo sulla produttività del 16 novembre 2012. La direzione sarebbe quella di un progressivo svuotamento della contrattazione collettiva di rilevanza nazionale, con un netto sbilanciamento degli assetti contrattuali verso il secondo livello negoziale cui verrebbero affidati non solo il potere e gli strumenti per individuare le soluzioni più idonee a risolvere problemi e creare produttività dove i problemi insorgono e gli incrementi produttivi si realizzano, ma anche e soprattutto la regolazione di gran parte dell'impianto economico-normativo del rapporto individuale di lavoro oggi disciplinato dal CCNL. Si tratta di una strada senza dubbio più faticosa, perché responsabilizzerebbe le imprese sul mercato del lavoro, regolato solo da standard minimi, e le rappresentanze dei lavoratori, che non potrebbero sottrarsi al confronto con la controparte poiché in assenza di contrattazione nazionale il contratto collettivo aziendale opera quale ultima alternativa al contratto individuale di lavoro. Un percorso che non per forza dovrebbe passare attraverso la strettoia dell'art. 8. Paradossalmente, infatti, se il CCNL inteso quale principale fonte di regolazione del mercato del lavoro si svuotasse in termini contenutistici su impulso delle stesse parti sociali o in via eterodiretta quale conseguenza di politiche pubbliche di deregolamentazione, le deroghe alla fonte contrattuale geograficamente sovraordinata non avrebbero più ragion d'essere. Interrogarsi sulla tecnica normativa e sulle determinanti di una simile evoluzione della contrattazione è un esercizio complesso di cui non ci si può occupare in questa sede, che invero è dedicata ad immaginare in astratto le caratteristiche dello scenario, più che le dinamiche da cui scaturisce. È tuttavia difficile pensare che il fattore propulsivo verso un regime generalizzato di contrattazione aziendale di primo livello possa derivare dall'autonomia collettiva. Le stesse forze sociali, in quanto organizzazioni, avrebbero infatti la tendenza, secondo una nota dottrina elitista, a sacrificare la realizzazione del proprio programma e della propria ideologia in nome della sopravvivenza dell'organizzazione stessa. Più probabile quindi che il processo di deregolamentazione della contrattazione collettiva e, segnatamente, del contratto collettivo nazionale di lavoro sia innescato da politiche pubbliche di liberalizzazione dei mercati, sulla scorta di quanto avvenuto nel Regno Unito nel corso degli anni '80.

Il sistema contrattuale nello scenario neoliberalista si contraddistinguerebbe per un minor coefficiente di coordinamento orizzontale (poche regole) in favore di una maggiore effettività della contrattazione e di una "regolazione" della concorrenza dettata dalle logiche del libero mercato (Paragrafo 2.3, Parte I, Allegato I – *Literature review*). Guardando alla letteratura sulle varietà di capitalismi, il modello di riferimento sarebbe quello delle economie liberali di mercato (es. USA e Regno Unito), in cui la concorrenza è l'elemento regolatore e il fattore di coordinamento del sistema. In questo contesto, è possibile immaginare un peso maggiore della componente salariale definita dalla contrattazione locale, che potrebbe in futuro divenire integrativa non già dei minimi retributivi definiti dal contratto collettivo nazionale, ma del salario minimo legale. A una simile evoluzione degli assetti contrattuali potrebbe corrispondere nel lungo termine un processo di "accentramento di ritorno" che per le PMI si potrebbe

realizzare nello spostamento del baricentro della contrattazione a livello regionale, mentre per le imprese di grandi dimensioni e multilocalizzate nello sviluppo della contrattazione di gruppo.

La piena esigibilità della contrattazione collettiva, già garantita dal maggior grado d'integrazione verticale degli assetti contrattuali derivante dall'avvicinamento della fonte regolativa al campo di applicazione, potrebbe essere definitivamente assicurata attraverso la regolamentazione del diritto di sciopero per legge, sulla scorta di quanto avvenuto per i servizi pubblici essenziali o più semplicemente attraverso la codificazione dell'impossibilità di ricorso ad azioni collettive nell'ambito dei conflitti di diritto riguardanti materie e istituti coperti dal contratto collettivo. Il sistema si caratterizzerebbe così per un grado ancora più alto di esigibilità, essendo il diritto di sciopero esercitabile solo nell'ambito dei rinnovi contrattuali e non anche nel corso di vigenza del contratto collettivo.

3.2.1. Le linee guida sulla produttività del 16 novembre 2012: contenuti e prime sperimentazioni

Nel paragrafo precedente sono state descritte, in una prospettiva di lungo periodo, le caratteristiche di un modello contrattuale che trova già una primordiale forma di regolamentazione nelle linee guida sulla produttività. L'innovazione di maggior rilievo dell'Accordo trilaterale sottoscritto da Governo e Parti sociali, con eccezione della Cgil, il 16 novembre 2012, riguarda il sistema di determinazione dei trattamenti minimi retributivi a livello nazionale. Nella definizione degli incrementi salariali il contratto collettivo nazionale di lavoro dovrebbe tenere conto non solo dell'andamento dell'inflazione, misurato attraverso l'indice dei prezzi al consumo armonizzato a livello europeo (IPCA), ma anche delle tendenze generali dell'economia, del mercato del lavoro, del raffronto competitivo internazionale e degli andamenti specifici del settore. Tale innovazione è intesa ad aumentare la capacità competitiva delle imprese nella misura in cui gli incrementi retributivi definiti dal CCNL sarebbero già proporzionati, in una certa misura, all'andamento della produttività del settore di riferimento, concorrendo quindi a calmierare il costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP).

La seconda novità introdotta dalle linee guida sulla produttività riguarda la struttura del salario. Nel merito, i CCNL possono prevedere che una quota degli aumenti economici derivanti dai rinnovi contrattuali sia destinata alla pattuizione di elementi retributivi da collegarsi a incrementi di produttività e redditività definiti dalla contrattazione di secondo livello. Innovazione questa che andrebbe a svolgere anche una funzione incentivante verso il decentramento contrattuale, posto che la quota degli aumenti economici destinata alla contrattazione aziendale resterebbe parte integrante dei trattamenti comuni per tutti i lavoratori rientranti nel settore di applicazione dei contratti nazionali, laddove non vi fosse o venisse meno la contrattazione di secondo livello. Tale meccanismo d'incentivo al decentramento si sovrapporrebbe a quello previsto dal paragrafo 15 dell'accordo quadro di riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio

2009, che prevede la corresponsione di elementi economici di garanzia fissati dai CCNL ai lavoratori di aziende non coperte da contrattazione di secondo livello, e agli sgravi fiscali e contributivi per la contrattazione aziendale e territoriale.

Alcuni settori hanno cominciato a recepire, seppur parzialmente, le indicazioni del patto sulla produttività. Nell'ultimo rinnovo del CCNL Elettrici (18 febbraio 2013) l'incremento retributivo è costituito da due componenti, una definita a livello di settore, l'altra a livello aziendale. Le parti hanno quindi concordato di destinare una quota dell'aumento economico derivante dal rinnovo per definire/incrementare i premi di risultato a livello aziendale sul presupposto che la valorizzazione della produttività costituisce un fattore essenziale per la crescita complessiva della retribuzione dei lavoratori e della competitività delle imprese. Questa previsione si muove nel solco dell'accordo sulla produttività, sebbene gli incrementi dei minimi retributivi restino garantiti nella loro totalità, nel medio periodo, e gli elementi economici eventualmente definiti al livello aziendale, comunque, sarebbero aggiuntivi e non alternativi rispetto alla componente salariale di settore.

L'innovazione di maggior rilievo degli altri due principali contratti collettivi del manifatturiero riguarda invece la possibilità, prevista dal CCNL Chimici (22 settembre 2012) e dal CCNL Metalmeccanici (5 dicembre 2012), di differire tramite intese aziendali le tranche di aumento fino a 6 (chimici) o 12 (metalmeccanici) mesi, per far fronte a situazioni di crisi, per agevolare gli *start-up* e per favorire accordi per l'incremento della produttività. Questo meccanismo è stato sperimentato per la prima volta alla RONO e alle FONDERIE MAZZUCCONI, dove in entrambi i casi, nell'ambito di un concordato preventivo con prosecuzione di attività, le parti hanno stabilito una diversa decorrenza della seconda e della terza tranche di aumento dei minimi, con spostamento in avanti fino a 12 mesi.

3.3. Prospettiva neocorporativista

Il dibattito sull'opportunità di regolare il fenomeno sindacale per legge si ripropone ciclicamente oramai da mezzo secolo. Si accendono i riflettori sull'articolo 39 della Costituzione ogni volta che nella prassi delle relazioni industriali si producono delle disfunzioni ora legate alla rappresentanza nei luoghi di lavoro, ora alla contrattazione collettiva. È tuttavia diffusa la convinzione che negli anni il sistema di contrattazione collettiva fondato sulle norme che regolano i rapporti tra privati abbia retto, ancorché con i risultati non del tutto performanti descritti nei paragrafi 2.1 e 2.2, determinati dalla scarsa capacità d'integrazione verticale tra i diversi livelli della contrattazione. La trasposizione dei contenuti dell'accordo del 31 maggio 2013 in legge appare oggi (dicembre 2013) una prospettiva quantomeno realistica: alla camera dei deputati risultano depositati ben 6 disegni di legge recanti disposizioni in materia di rappresentanza e rappresentatività sindacale. L'opportunità di una legge sindacale sembra intercettare questa volta anche il consenso della Corte costituzionale (sentenza 23 luglio 2013, n. 231), la quale, nel pronunciarsi sulla legittimità dell'art. 19 l. n. 300

del 1970 sulle RSA ha posto il più generale problema della rappresentatività sindacale, osservando come a tale questione il legislatore possa dare una molteplicità di soluzioni, tra le quali, “valorizzazione dell’indice di rappresentatività costituito dal numero degli iscritti”, o “introduzione di un obbligo a trattare con le organizzazioni sindacali che superino una determinata soglia di sbarramento”, o “attribuzione al requisito previsto dall’art. 19 dello Statuto del carattere di rinvio generale al sistema contrattuale e non al singolo contratto collettivo applicato nell’unità produttiva vigente”, o, ancora “riconoscimento del diritto di ciascun lavoratore ad eleggere rappresentanze sindacali nei luoghi di lavoro”.

Un intervento legislativo di sostegno agli accordi Confindustria, Cgil, Cisl e Uil segnerebbe il passo verso un modello di relazioni industriali di stampo neocorporativista, in cui verrebbe meno la vocazione volontaria e pluralista del sistema contrattuale. Le forze di mercato diverrebbero enti para-pubblici e i risultati della loro autonoma capacità normativa verrebbero ad acquisire i medesimi effetti della legge. Il sistema contrattuale si caratterizzerebbe quindi per un grado di coordinamento orizzontale a geometria variabile – in funzione di quello che deciderà il legislatore o le parti in caso di rinvio alla contrattazione collettiva – e per un alto coefficiente di coordinamento verticale, garantito dalla piena esigibilità della contrattazione di livello centrale derivante a sua volta dall’efficacia vincolante e generalizzata delle norme contrattuali (Paragrafo 2.3, Parte I, Allegato I – *Literature review*). L’*erga omnes* del contratto collettivo implicherebbe, inoltre, l’impossibilità di esercizio del diritto di sciopero sulle materie e sugli istituti regolati dallo stesso contratto: neanche il singolo lavoratore potrebbe organizzare azioni rivendicative relativamente all’applicazione e all’interpretazione delle materie e degli istituti definiti dal contratto collettivo fino a che questo non sia giunto a naturale scadenza.

La contrattazione collettiva aziendale si svilupperebbe necessariamente secondo un prototipo di decentramento coordinato e organizzato (Paragrafo 2, Parte II, Allegato I – *Literature review*), perché il rispettivo campo di agibilità sarebbe definito da norme geograficamente sovraordinate che non ammettono eccezioni se non quelle previste dal contratto stesso o, come nel caso del pubblico impiego, dalla legge. In altre parole, non sarebbero ammissibili in un sistema di contrattazione ad efficacia *erga omnes* deroghe fuori sistema, né tantomeno passaggi a regimi di contrattazione aziendale di primo livello. Ciò in quanto l’efficacia generale del contratto collettivo nazionale di lavoro impone che tutte le aziende afferenti al settore merceologico coperto dallo medesimo contratto, siano tenute ad applicare la relativa disciplina normativa, economica e obbligatoria come se la stessa discendesse da norme imperative di legge.

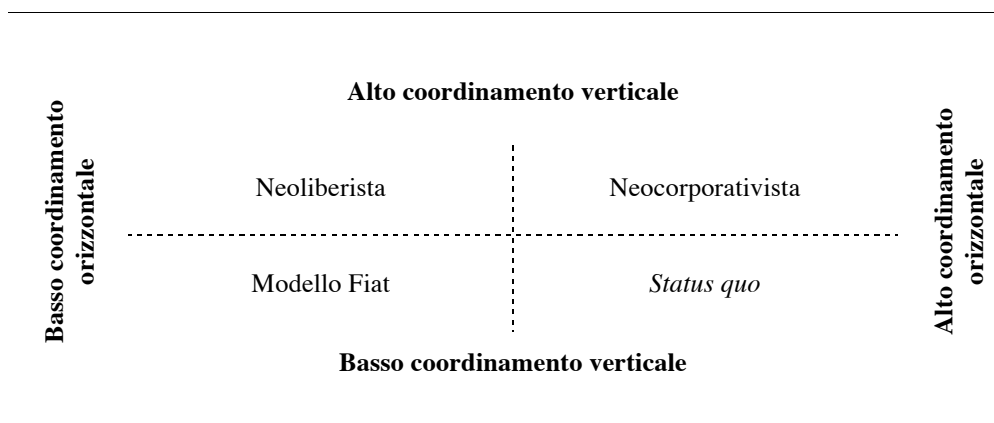
Va evidenziato al riguardo un elemento di criticità legato alla estensione dell’efficacia soggettiva del contratto collettivo: qualsiasi provvedimento legislativo che riconosca forza di legge al CCNL non potrebbe esimersi, dal punto di vista tecnico-giuridico, da stabilire criteri per la misurazione della rappresentatività datoriale, vero nodo critico impropriamente e sorprendentemente negletto nel dibattito dottrinale e nelle proposte di legge in discussione. Analogamente a quanto avviene nel lavoro pubblico, infatti, il

riconoscimento dell'efficacia *erga omnes* del CCNL presuppone, per definizione, che ci sia un solo contratto per settore merceologico, che le aziende rientranti nel relativo campo di applicazione sono tenute ad applicare in quanto atto avente la stessa forza della legge. In altre parole, nei sistemi di contrattazione con efficacia generale, la concentrazione della parte datoriale in un unico soggetto, garanzia di un solo contratto per comparto, è *in re ipsa*. Considerato che attualmente in alcuni segmenti dell'economia concorrono fino a 5 contratti collettivi nazionali di lavoro che insistono sul medesimo campo di applicazione, sarebbe una contraddizione in termini che a ciascuno di questi CCNL, negoziati da associazioni datoriali diverse, fosse riconosciuta efficacia generale.

4. Conclusioni: riforma del sistema e implicazioni politico-sociali

Gli scenari descritti nel paragrafo 3 mostrano tutta la complessità con cui le forze di mercato saranno tenute a confrontarsi nel prossimo futuro. Sembrano tuttavia maturi i tempi affinché il sistema contrattuale trovi una collocazione all'interno di un quadro di riferimento che, nell'uno o nell'altro dei quadranti superiori del Grafico 1, assicuri sul piano delle regole la piena esigibilità della contrattazione collettiva e, sul piano dei contenuti, un maggior allineamento tra salari e produttività. Obiettivi questi necessari per recuperare margini di competitività e per intercettare le opportunità di mercato che si presenteranno al volgere della crisi.

Grafico 1: Sistemi di contrattazione collettiva



Si ha l'impressione che il processo di riforma debba a questo punto essere indotto. Perché gli sforzi di coordinamento orizzontale a livello interconfederale hanno creato dal 1993 in avanti un equilibrio negli assetti contrattuali che è straordinario, ma che resta precario e continuamente necessita di essere rimesso in discussione, talvolta con l'accordo delle parti, altre volte unilateralmente. Si potrebbe obiettare che flessibilità e adattabilità siano il vero valore aggiunto del nostro sistema di relazioni industriali e che

i fattori di disfunzione sono limitati e comunque sostenibili. Ma in realtà la scarsa propensione all'innovazione, alla sperimentazione creativa, e alla produttività della contrattazione collettiva, a tutti i livelli, è proprio il frutto dei compromessi che genera un sistema caratterizzato da tante regole e da un basso coefficiente di esigibilità contrattuale che vanifica gli sforzi di coordinamento orizzontale. E il problema non riguarda solo l'integrazione verticale tra CCNL e contratto aziendale. Le stesse federazioni di settore disattendono con disinvoltura le norme obbligatorie fissate dalle rispettive confederazioni e quelle previste dagli stessi contratti collettivi di cui sono firmatarie, senza che questo comporti conseguenze tangibili sul piano endoassociativo o su quello della responsabilità contrattuale. In assenza di adeguati strumenti a garanzia dell'efficacia delle regole definite in forma pattizia, il sistema di *governance* multilivello delle relazioni industriali, fondato sul principio volontaristico ed espressione dell'autonomia collettiva, è costantemente esposto alla minaccia di *exit-option*, che non per forza si materializza in comportamenti concludenti o si realizza nelle modalità che hanno contraddistinto il caso Fiat. I costi dell'incertezza che il sistema genera finiscono per essere scaricati sulle imprese che ne sopportano le conseguenze sul mercato in termini di perdita di competitività.

È tempo quindi che il sistema di relazioni industriali evolva nell'una o nell'altra direzione. Regolare il fenomeno sindacale all'interno di una legge sarebbe, probabilmente, antistorico. Un salto nel buio che imprese e lavoratori, forse, non capirebbero in questo passaggio delicato in cui la stessa tenuta del Paese e la coesione sociale sono esposte a un serio rischio. La legge sindacale potrebbe infatti suscitare l'impressione di una deriva oligarchica del sistema di relazioni industriali, acuendo il disagio sociale e la disaffezione dell'opinione pubblica verso la classe politica intesa in senso lato. Non a caso si tratta della soluzione attorno alla quale sembrano potersi creare maggiori convergenze all'interno di entrambi i versanti del mercato del lavoro. Con la misurazione della rappresentatività e con l'*erga omnes* del contratto collettivo le associazioni di rappresentanza e, segnatamente, le organizzazioni datoriali vedrebbero formalizzato il proprio ruolo di istituzioni del mercato del lavoro in una veste para-pubblica che ne garantirebbe la sopravvivenza nel lungo periodo. Guardando oltre la dimensione opportunistica, il recepimento in legge dell'accordo del 28 giugno garantirebbe il superamento delle disfunzioni descritte nel paragrafo 3.1, che lo stesso verosimilmente sarà destinato a produrre in assenza di un intervento legislativo di sostegno. In questo quadro, le maggiori sfide sarebbero per la Cisl, la quale ha da sempre promosso un ideale di sindacalismo volontario e pluralista. Anche se non bisogna dimenticare che un pezzo importante degli interessi sindacali è già regolato da una legge dello Stato, nonché misurato, controllato e valutato da organismi pubblici (a partire dall'Aran). Si tratterebbe, quindi, di formalizzare il passaggio a un paradigma già sperimentato, seppur con molteplici contraddizioni.

L'evoluzione neoliberista del sistema di relazioni industriali incontrerebbe probabilmente un maggior consenso nell'opinione pubblica. Le maggiori sfide sarebbero in questo caso per la Cgil, che a ben vedere non ha firmato né gli accordi di

riforma degli assetti contrattuali del 2009, né la più recente intesa sulla produttività, né i contratti aziendali che s'ispirano a quel modello di relazioni industriali. Il processo di aziendalizzazione delle relazioni industriali rappresenterebbe una sfida anche per le federazioni di settore della Confindustria. Quest'ultime, infatti, vedrebbero ridimensionato se non del tutto compromesso il loro ruolo di rappresentanza sindacale (Paragrafo 2, Parte II, Allegato I – *Literature review*). Occorre evidenziare in questa prospettiva che le associazioni datoriali e sindacali godono ancora di una certa capacità di conflitto e massa critica, nonostante il dato formale della loro forza rappresentativa mostri segnali di erosione. Con questi reali indici di rappresentatività eventuali interventi legislativi di deregolamentazione dovrebbero fare i conti. Si ha l'impressione inoltre che il tessuto produttivo composto prevalentemente da imprese di piccola e media dimensione continui a guardare con favore al sistema di contrattazione articolata, che di fatto deresponsabilizza le relazioni industriali a livello di singola impresa.

In questo quadro un compromesso equilibrato e orientato ad obiettivi di crescita, competitività e occupazione potrebbe essere una riforma di matrice autonoma che sposti il baricentro della contrattazione salariale a livello territoriale, e che riconosca per le grandi imprese il ruolo del contratto collettivo di gruppo quale alternativa al contratto collettivo nazionale di lavoro. L'intervento del legislatore dovrebbe concretizzarsi non già nel recepimento dell'accordo raggiunto dalle parti, ma nella piena attuazione dell'art. 40 della Costituzione nei termini descritti nel paragrafo 3.2. La quadratura del cerchio delle riforme così congeniate assicurerebbe al contempo la sopravvivenza delle associazioni di rappresentanza, maggiore esigibilità della contrattazione collettiva e maggior allineamento tra salari e produttività.

ALLEGATO I

***LITERATURE REVIEW* SULL'ARTICOLAZIONE
DEGLI ASSETTI CONTRATTUALI E SUL
DECENTRAMENTO CONTRATTUALE**

ALLEGATO I
**LITERATURE REVIEW SULL'ARTICOLAZIONE DEGLI ASSETTI
CONTRATTUALI E SUL DECENTRAMENTO CONTRATTUALE**

INDICE

Introduzione alla <i>literature review</i>	Pag. 124
---	----------

PARTE I

Assetti contrattuali e performance macroeconomiche

Par. 1 – Introduzione	Pag. 125
Par. 2 – Moderazione salariale e performance macroeconomiche	» 126
Par. 2.1 – Centralizzazione contrattuale, coordinamento e performance macroeconomiche nella scuola corporativista	» 127
Par. 2.2 – La dottrina di Calmfors e Driffill	» 128
Par. 2.3 – La ipotesi della contingenza	» 129
Par. 3 – Crescita salariale e performance macroeconomiche: l'approccio Keynesiano e la teoria dei salari di efficienza	» 132

PARTE II

Decentramento contrattuale e riordino dei sistemi di relazioni industriali

Par. 1 – Introduzione	Pag. 135
Par. 2 – Le sfide del decentramento contrattuale alle istituzioni di relazioni industriali	» 137
Par. 2.1 – Il decentramento contrattuale tra “erosione” e “logoramento”	» 139
Par. 3 – Gli accordi di concessione per gli investimenti e l'occupazione: quadro definitorio	» 139
Par. 3.1 – Determinanti e caratteristiche degli accordi di concessione	» 142
Par. 3.2 – Potere contrattuale e strategie negoziali nella contrattazione delle concessioni	» 144
Par. 4 – Le risposte delle associazioni datoriali e sindacali	» 146
Par. 4.1 – Le strategie delle associazioni datoriali in Germania: il sistema del preavviso immediato e l'OT Status	» 147
Par. 4.2 – La previsione delle clausole di uscita dal contratto collettivo di rilevanza settoriale	» 148

PARTE III

La letteratura sul decentramento contrattuale in Italia

Par. 1 – Le evidenze empiriche sulla contrattazione aziendale in Italia	Pag. 151
Par. 2 – Teoria del decentramento e riforme del sistema contrattuale	» 153
Par. 2.1 – Le clausole di uscita di matrice contrattuale	» 155
Par. 2.2 – L'art. 8, L. 148/2011	» 158
Par. 2.2.1 – La portata innovativa dell'art. 8	» 158
Par. 2.2.2 – L'art. 8 tra “decostruzione” del diritto del lavoro e fine dell'uniformità oppressiva della norma inderogabile	» 159
Par. 2.2.3 – Sui dubbi di legittimità costituzionale dell'art. 8	» 161
Par. 3 – Il fenomeno degli accordi separati	» 164
Valutazioni conclusive e domande di ricerca	Pag. 166

Introduzione alla *literature review*

Questa *literature review* (LR) presenta una raccolta sistematica dei testi classici sul fenomeno del decentramento contrattuale. Rappresenta il pilastro teorico e concettuale alla base della ricerca sviluppata nel corso del triennio di dottorato. Dal punto di vista metodologico, si è scelto di inquadrare il tema secondo un approccio olistico. La scelta è motivata, se non obbligata, dall'elevato grado di complessità dell'oggetto d'indagine che non si è inteso solo descrivere, ma anche analizzare con approccio interdisciplinare. La LR è, in questo senso, strumentale all'analisi, oltretutto alla descrizione, degli accordi che costituiscono il cuore della ricerca di dottorato. Le fonti prese in rassegna sono di tipo secondario, essendo quelle primarie (ovvero i contratti collettivi) oggetto di analisi nel corpo centrale della tesi. Le fonti secondarie includono sia i testi di dottrina, che i rapporti prodotti da centri di ricerca o istituzioni prevalentemente internazionali. L'elaborato è organizzato seguendo un incrocio tra i seguenti criteri: tematico, metodologico, cronologico e storico evolutivo.

La prima parte della LR (*Assetti contrattuali e performance macroeconomiche*) ripercorre i principali filoni dottrinali che hanno analizzato la relazione tra assetti contrattuali e performance macroeconomiche. La considerazione dei concetti e dei modelli teorici sull'articolazione degli assetti contrattuali fornisce una prima e necessaria base di conoscenza teorica e di classificazione del funzionamento e delle finalità del sistema, indispensabile per stabilirne i tratti distintivi.

La seconda parte della LR (*Decentramento contrattuale e riordino dei sistemi di relazioni industriali*) è dedicata alla ricostruzione degli studi, prevalentemente di matrice tedesca e anglosassone, sulle determinanti e, soprattutto, sugli effetti del decentramento contrattuale sulle istituzioni di relazioni industriali.

Nella terza parte (*La letteratura sul decentramento contrattuale in Italia*) viene dato conto degli studi empirici e delle teorie istituzionali sul decentramento contrattuale in Italia. Qui la LR rappresenta anche l'occasione per rivisitare i tratti giuridico-istituzionali che connotano la contrattazione collettiva in Italia e, ancora, definisce un insieme di concetti da richiamare nella parte analitica della tesi, così da rendere la citazione dei riferimenti bibliografici non più necessaria.

PARTE I

ASSETTI CONTRATTUALI E PERFORMANCE MACROECONOMICHE

Sommario: 1. Introduzione. – 2. Moderazione salariale e performance macroeconomiche. – 2.1. Centralizzazione contrattuale, coordinamento e performance macroeconomiche nella scuola corporativista. – 2.2. La dottrina di Calmfors e Driffill. – 2.3. La ipotesi della contingenza. – 3.2.1. – 3. Crescita salariale e performance macroeconomiche: l'approccio Keynesiano e la teoria dei salari di efficienza.

1. Introduzione

Gli studi sulla relazione tra assetti contrattuali e performance macroeconomiche si fondano sull'assunto in base al quale la moderazione salariale produce effetti positivi in termini di contenimento del costo del lavoro, dell'inflazione e del tasso di disoccupazione. Tra i classici della materia si segnalano i contributi di B. W. HEADY, *Trade unions and national wage politics*, in *Journal of Politics*, 32: 407–39 1970, L. CALMFORS, J. DRIFFILL, *Bargaining structure, corporatism and macroeconomic performance*, in *Economic Policy*, 6: 13–61, 1988, F. TRAXLER, *Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, in *British Journal of Industrial Relations*, 41, 1, 1–27, 2003 e B. KITTEL, *How Bargaining Mediates Wage Determination: An Exploration of the Parameters of Wage Functions in a Pooled Time-Series Cross-Section Framework*, in *Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Discussion Paper* 01/3, 2001.

Il dibattito sugli effetti macroeconomici delle diverse architetture contrattuali tende a convergere, con valutazioni positive, con riferimento al più alto grado di centralizzazione (quello intersettoriale) della contrattazione collettiva, e a contrastare rispetto ai livelli più bassi della struttura contrattuale. Un alto livello di centralizzazione della contrattazione collettiva è generalmente associato a performance macroeconomiche positive. Questa ipotesi si basa sul presupposto, per la prima volta concettualizzato da M. OLSON, *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*, Yale University Press, 1982, in forza del quale una simile organizzazione della contrattazione collettiva è tanto onnicomprensiva da indurre le parti a contenere le esternalità salariali negative, spingendole verso obiettivi generali di moderazione salariale, stabilità dei prezzi e occupazione.

La questione degli effetti macroeconomici della contrattazione salariale a livello decentrato è stata, diversamente, molto dibattuta. Al riguardo, possono essere distinte in dottrina due principali posizioni: quella corporativista, facente capo a B. W. HEADY, *Trade unions and national wage politics*, in *Journal of Politics*, 32: 407–39 1970, e quella elaborata da L. CALMFORS, J. DRIFFILL, *Bargaining structure, corporatism and macroeconomic performance*, in *Economic Policy*, 6: 13–61, 1988. All'interno delle scuole di pensiero che poggiano sul presupposto degli effetti positivi della moderazione salariale, rappresentano un elemento d'innovazione i risultati degli studi

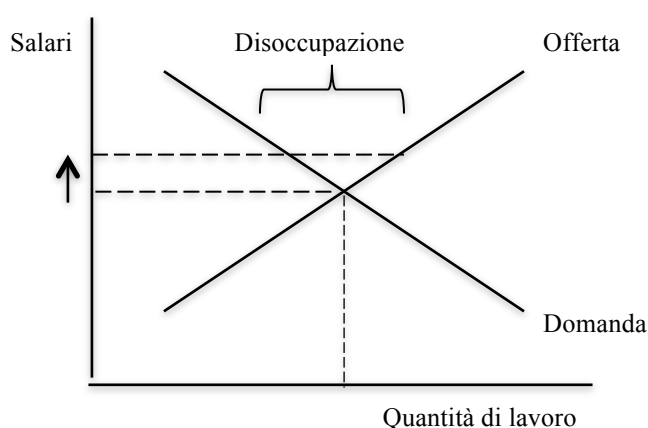
condotti dalla cattedra di sociologia industriale dell'Università di Vienna che hanno enfatizzato la capacità di coordinamento del sistema contrattuale più che il grado di centralizzazione dello stesso (tra tutti, F. TRAXLER, *Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, in *British Journal of Industrial Relations*, 41, 1, 1–27, 2003). Nel paragrafo 2 di questa prima parte della *literature review* si prenderanno in rassegna queste tre teorie.

Nel paragrafo 3 si darà conto, inoltre, di un filone di ricerca (da ultimo, C. ANDINI, R. CABRAL, *Further Austerity and Wage Cuts Will Worsen the Euro Crisis*, IZA Policy Paper 37/2012) che valuta in termini negativi gli effetti di una eccessiva moderazione salariale sulle performance macroeconomiche in quanto, specie in tempi di crisi, bassi livelli salariali inciderebbero sulla capacità di risparmio e sui consumi aggregati di un determinato sistema. Per converso, livelli salariali più elevati produrrebbero effetti incentivanti sulla forza lavoro con conseguente aumento della produttività ad un livello micro (c.d. teoria dei salari di efficienza, G. AKERLOF, J. YELLEN, *Efficiency Wage Models of the Labor Market*, Cambridge University Press, 1986 e A. WEISS, *I salari di efficienza. Una teoria della disoccupazione*, Laterza, 1995).

2. Moderazione salariale e performance macroeconomiche

In un mercato perfettamente concorrenziale, quando i salari aumentano per varie ragioni oltre il livello di equilibrio nel mercato del lavoro, il tasso di occupazione decresce in ragione del fatto che, secondo il modello della concorrenza perfetta, 1) le imprese sono troppo piccole e troppo soggette alle pressioni competitive da assorbire un aumento del costo del lavoro e 2) i prezzi sono considerati come dati. In questo quadro, per sopravvivere nel mercato le imprese sono portate a ridurre l'occupazione in risposta agli incrementi salariali.

Grafico 1: La relazione tra livelli salariali e disoccupazione



Tale assunto è chiaramente verificato se le imprese che subiscono gli incrementi salariali si trovano a competere con altre imprese che non subiscono gli effetti di tali incrementi; per converso, se l'aumento del salario è coordinato a livello centrale e copre un intero settore questa relazione si rompe e gli effetti dell'aumento dei salari possono essere ammortizzati da un aumento del prezzo dei prodotti nell'intero settore di riferimento.

2.1. Centralizzazione contrattuale, coordinamento e performance macroeconomiche nella scuola corporativista

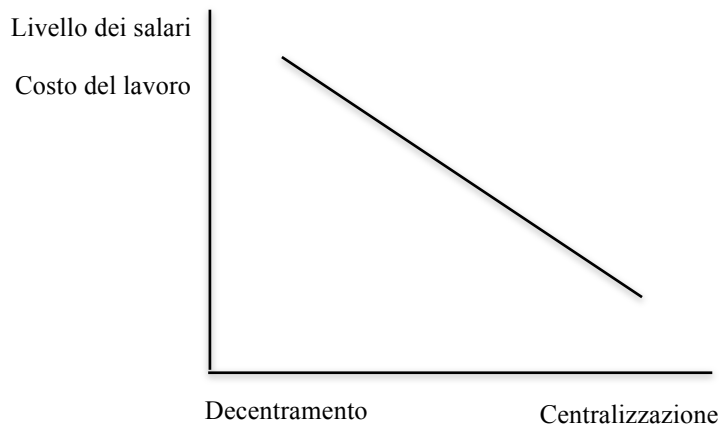
L'idea che gli attori del mercato del lavoro possano meglio coordinare le loro risposte in caso di shock economici in un sistema centralizzato è il cardine della dottrina corporativista e trova una prima compiuta concettualizzazione nel saggio di B. W. HEADY, *Trade unions and national wage politics*, in *Journal of Politics*, 32: 407–39 1970.

Il termine corporativismo si riferisce ai sistemi in cui le attività politiche ed economiche dei sindacati e delle associazioni datoriali si realizzano in un quadro ben definito di partnership sociale tripartita e centralizzata. Sul punto, si vedano i seguenti testi classici della scuola corporativista: D. R. CAMERON, *Social Democracy, Corporatism, Labour Quiescence and the Representation of Interest in Advanced Capitalist Society*, in J. H. GOLDTHORPE (ed.), *Order and Conflict in Contemporary Capitalism*, Oxford University Press, pp. 143–178, 1984; E. TARANTELLI, *The Regulation of Inflation and Unemployment*, in *Industrial Relations*, 25, 1, 1–15, 1986; M. BRUNO, J. SACHS, *Economics of Worldwide Stagflation*, Harvard University Press, 1985; A. HENLEY, E. TSAKALOTOS, *Corporatism and Economic Performance*, Cheltenham, Edward Elgar, 1993; e G. LEHMBRUCH, *Concentration and the Structure of Corporatist Networks*, in J. H. GOLDTHORPE (ed.), *Order and Conflict in Contemporary Capitalism*, Oxford, Clarendon Press, pp. 60–80, 1984).

In un tale contesto di partnership sociale, secondo P. LANGE, G. GARRETT, *The Politics of Growth: Strategic Interaction and Economic Performance in the Advanced Industrial Democracies, 1974–1980*, in *Journal of Politics*, 47, 2, 792–827, 1985 gli attori del mercato del lavoro, in particolare i sindacati, ottengono dal governo impegni di spesa destinati alle politiche pubbliche, in cambio della moderazione salariale. Questo scambio, secondo la dottrina corporativista, contribuirebbe al consolidamento del consenso sociale e alla riduzione dei livelli di conflitto, determinando quindi una riduzione dei costi di attuazione delle riforme economiche (cfr. T. S. AIDT, Z. TZANNATOS, *Trade unions, collective bargaining and macroeconomic performance*, in *Industrial Relations Journal*, 39:4, 2008).

La scuola corporativista, dunque, ritiene che la capacità di un sistema contrattuale di calmierare la crescita dei salari diminuisce all'aumentare del grado di decentralizzazione, constatando, quindi, una relazione direttamente proporzionale e lineare tra centralizzazione e performance macroeconomiche.

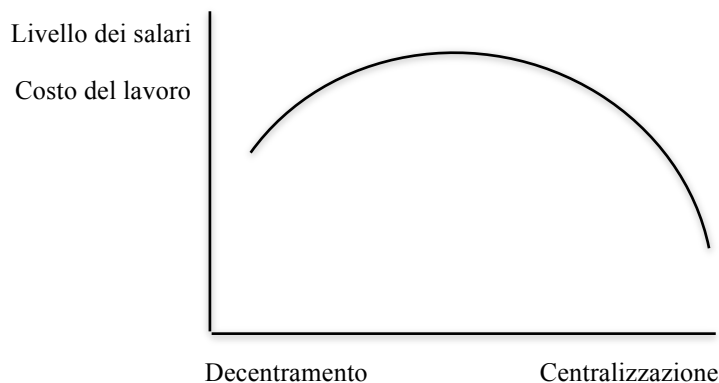
Grafico 2: La tesi corporativista



2.2. La dottrina di Calmfors e Driffill

Secondo L. CALMFORS, J. DRIFFILL, *Bargaining Structure, Corporatism and Macroeconomic Performance*, in *Economic Policy*, 6: 13–61, 1988 e L. CALMFORS, *Centralization of Wage Bargaining and Macroeconomics Performance: A Survey*, *OECD Economic Studies*, 21, 161–191, 1993, la tesi corporativista ignora il fatto che la pressione della concorrenza del mercato dei prodotti e del mercato del lavoro subisce variazioni a seconda del livello di centralizzazione del sistema, assumendo una relazione non lineare tra centralizzazione e performance macroeconomiche descritta nella tesi della curva a “campana”. Contrariamente ai modelli corporativisti, Calmfors e Driffill ritengono che i sistemi maggiormente performanti siano quelli che presentano un alto grado di centralizzazione oppure quelli totalmente decentrati, mentre i sistemi intermedi o polarizzati registrano i risultati peggiori in termini di performance macroeconomiche (cfr. L. CALMFORS, J. DRIFFILL, *Bargaining structure, corporatism and macroeconomic performance*, in *Economic Policy*, 6: 13–61, 1988).

Grafico 3: La tesi della curva a campana



Nei sistemi contrattuali più decentrati, la contrattazione salariale ha luogo nelle singole aziende. Assunta la perfetta concorrenzialità del mercato dei prodotti, ogni aumento salariale isolato, stabilito cioè da una singola azienda, implica il declino della competitività e della capacità occupazionale della stessa. Così gli agenti negoziali percepiscono direttamente gli effetti negativi degli incrementi salariali sulle proprie condizioni e sanno di non poterli esternalizzare. Il sistema tende quindi alla moderazione salariale, perché ogni impresa ha interesse a rimanere competitiva sul mercato. Per esemplificare questo passaggio, Calmfors e Driffill ricorrono alla seguente spiegazione. Quando un sindacato rivendica (e ottiene) un livello di salario nominale relativamente elevato, al fine di evitare un aumento dei salari reali, le imprese, nel limite delle loro possibilità, scaricano sui consumatori la maggiorazione del costo del lavoro aumentando il prezzo dei prodotti. Dal punto di vista dei sindacati, questa dinamica ha un'implicazione sfavorevole per i lavoratori: il loro potere di acquisto viene ridimensionato dall'aumento del costo dei prodotti, che a sua volta determina una riduzione dei consumi; il calo dei consumi determina una minore domanda di prodotti che, giocoforza, si riflette sulla capacità occupazionale delle imprese. Per evitare questa spirale, i sindacati moderano le loro rivendicazioni. A livello aziendale, la pressione competitiva delle altre imprese rappresenta, quindi, un fattore di incentivo alla moderazione salariale.

Al contrario, nei sistemi semi-centralizzati che fanno perno sul contratto di settore, il sindacato sarà molto meno preoccupato degli effetti delle richieste salariali sull'occupazione nel suo complesso (per maggiori approfondimenti sul punto, si rimanda a O. BLANCHARD, F. GIAVAZZI, *Macroeconomic Effects Of Regulation And Deregulation In Goods And Labor Markets*, in *The Quarterly Journal Of Economics*, MIT press, vol. 118(3), pp. 879-907, 2003). Nei sistemi semi-centralizzati, infatti, il processo di determinazione salariale avviene sulla base di cartelli e i benefici del singolo settore finiscono per gravare sulle spalle dell'economia nel suo complesso, poiché gli agenti negoziali a livello settoriale possono scaricare i costi degli aumenti contrattuali su altri comparti aumentando congiuntamente i prezzi dei prodotti (cfr. M. RAMA, *Organized Labor and the Political Economy of Product Market Distortions*, in *World Bank Economic Review*, 11, 2, 327-355., 1997 e M. RAMA e G. TABELLINI, *Lobbying by Capital and Labor over Trade and Labor Market Policies*, in *European Economic Review*, 42, 7, 1295-1316, 1998).

2.3. L'ipotesi della contingenza

Sia i sostenitori della tesi corporativista che i seguaci della dottrina di Calmfors e Driffill hanno realizzato studi empirici a sostegno delle loro posizioni, con risultati non sempre convergenti. Tali studi sono stati messi in discussione dagli esiti delle ricerche condotte dalla scuola viennese di sociologia industriale. Tra i primi, si vedano OECD,

The OECD Jobs Study, Part II, Paris, 1994, OECD, *Employment Outlook*, 1997; F. TRAXLER, S. BLASCHKE, B. KITTEL, *National Labour Relations in Internationalized Markets*, Oxford University Press, 2001.

Secondo F. TRAXLER, *Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, in *British Journal of Industrial Relations*, 41, 1, 1–27, 2003, la tesi della maggiore performance macroeconomica dei sistemi totalmente decentrati è errata perché fondata su un assunto irrealistico, ovvero la esistenza di concorrenza perfetta nei mercati. Studi empirici condotti da P. GREGG, S. MACHIN, *Changes in union status, increased competition and wage growth in the 1980s*, in *British Journal of Industrial Relations*, 29: 603–12, 1991 e M. STEWART, *Union wage differentials, product market influences and the division of rents*, in *Economic Journal*, 100: 1122–37, 1990 sul meccanismo di determinazione dei salari nel Regno Unito, dove prevale un regime di contrattazione aziendale di primo livello (c.d. *single-employer bargaining*), hanno dimostrato, invero, che i differenziali salariali variano in ragione del potere dell'azienda sul mercato.

Rispetto all'assunto per cui i sistemi centralizzati riescono sempre ad assicurare la moderazione salariale, sono state avanzate due critiche. Secondo D. SOSKICE, *Wage determination: the changing role of institutions in advanced industrialized countries*, in *Oxford Review of Economic Policy*, 6: 36–61, 1990 la principale determinante della moderazione salariale è il grado di coordinamento del sistema più che il livello di centralizzazione. Questa ipotesi, supportata da una serie di evidenze empiriche (F. TRAXLER, B. KITTEL, *The bargaining system and performance: a comparison of 18 OECD countries*, in *Comparative Political Studies*, 33: 1154–90, 2000; F. TRAXLER, S. BLASCHKE, B. KITTEL, *National Labour Relations in Internationalized Markets*, Oxford University Press, 2001), spiega i motivi per cui le ricerche finalizzate a testare la sussistenza di una relazione lineare o a campana tra il grado di centralizzazione e le performance macroeconomiche non hanno avuto esiti univoci. A ben vedere, la capacità di un sistema di calmierare la crescita dei salari è determinata non solo e non tanto dal livello negoziale, ma soprattutto dalla capacità di coordinamento del sistema. Per D. SOSKICE, *Wage determination: the changing role of institutions in advanced industrialized countries*, in *Oxford Review of Economic Policy*, 6: 36–61, 1990, infatti, decentralizzazione non significa sempre basso coordinamento della contrattazione collettiva. In Giappone, ad esempio, prevale la contrattazione aziendale, ma un certo grado di coordinamento è comunque garantito, poiché si tiene conto di altri fattori istituzionali nel processo della contrattazione collettiva; ne discende un sistema decentrato in cui però le piccole imprese seguono le scelte di quelle grandi e gli accordi a livello aziendale sono comunque monitorati a livello centrale. Sul coordinamento dei sistemi di relazioni industriali e sulla distinzione tra modelli coordinati e economie liberali di mercato, si veda P. A. HALL, D. SOSKICE, *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, 2001 e la successiva letteratura di riferimento.

La seconda e più rigorosa critica alla tesi della curva a campana è stata avanzata da F. TRAXLER, *Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, in *British Journal of Industrial Relations*, 41, 1, 1–27, 2003. Secondo Traxler, l'effetto della contrattazione centralizzata può essere molto più ambivalente e indeterminato di quello che un ragionamento convenzionale potrebbe indurre a credere. Questo perché la moderazione salariale richiede la risoluzione di due ordini di problemi tra loro interconnessi: la formulazione di politiche salariali macroeconomiche e la loro implementazione. Da questo punto di vista, se per un verso la centralizzazione degli assetti contrattuali facilita il coordinamento orizzontale, dall'altro riduce il grado di integrazione verticale, e cioè la probabilità che quanto stabilito a livello centrale venga concretamente attuato.

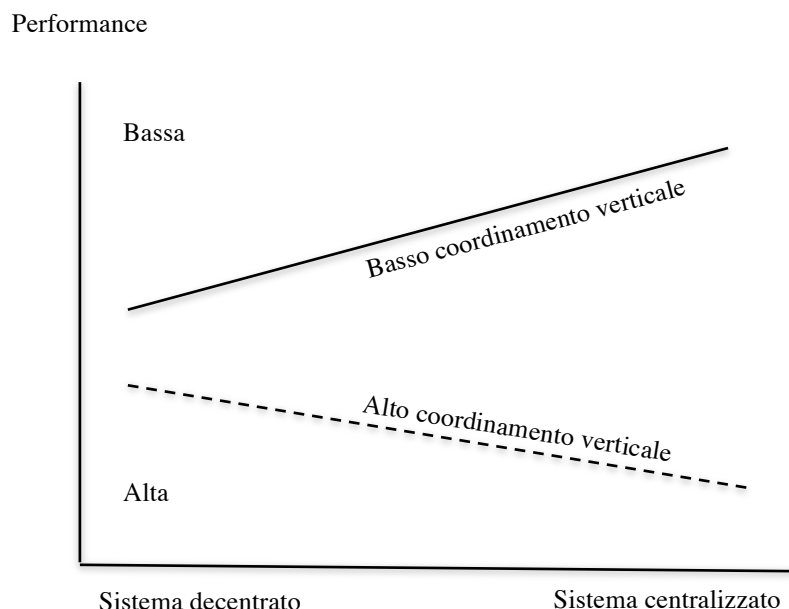
Secondo Traxler, quindi, il coordinamento contrattuale orizzontale è inefficace senza una reale capacità di coordinamento verticale del sistema: gli accordi interconfederali sulla moderazione salariale e i patti sulla occupazione falliscono nella misura in cui i sistemi di relazioni industriali presentano un basso grado di integrazione verticale. Tra i principali indici di disfunzione del coordinamento verticale l'autore segnala l'eccessivo slittamento salariale (differenziale tra i salari effettivamente percepiti e quelli stabiliti dalla contrattazione collettiva) e la frequenza/intensità degli scioperi (cfr. F. TRAXLER, *The Contingency Thesis Of Collective Bargaining Institutions*, CESifo, DICE report 2/2003).

Secondo Traxler, con l'aumentare del grado di centralizzazione del sistema l'opportunità per aziende e lavoratori di essere coinvolti nei processi decisionali a livello centrale diminuisce e, giocoforza, la probabilità che essi rispettino le direttive derivanti dalle rispettive organizzazioni decresce. Inoltre, nei processi di concertazione, la distribuzione dei sacrifici e dei benefici tra i partecipanti allo scambio è disuguale nel tempo. I benefici offerti dalle parti sociali al soggetto pubblico – che sono principalmente di legittimazione e di impegno alla moderazione rivendicativa – si manifestano nell'immediato; per i sindacati e i lavoratori associati, invece, immediati sono i sacrifici (in termini, ad esempio, di contenimento delle retribuzioni e di mancato miglioramento delle condizioni di lavoro), mentre le compensazioni sono proiettate nel futuro e non del tutto certe. Infatti, le risorse che lo Stato può offrire alle organizzazioni degli interessi – ad esempio, misure di politica fiscale, o a favore dell'occupazione, o di sostegno organizzativo – producono per lo più benefici sul lungo periodo e a condizione che gli obiettivi della concertazione vengano raggiunti. La mancanza di sincronia tra benefici (futuri) e sacrifici (immediati) alimenta tensioni all'interno delle organizzazioni sindacali e provoca crisi nei rapporti tra queste e i lavoratori rappresentati riducendo, di conseguenza, anche la loro capacità di garantire la coerenza dei comportamenti di questi ultimi rispetto alle decisioni concordate a livello centrale.

Sulla base di questi presupposti, Traxler ha avanzato la seguente ipotesi. Le performance dei sistemi contrattuali centralizzati dipendono dal grado di coordinamento verticale: se non esistono effettivi strumenti di coordinamento verticale, le performance

di un sistema centralizzato saranno peggiori di ogni altro possibile modello configurabile.

Grafico 4: La ipotesi della contingenza



Secondo Traxler, infine, la risoluzione dei problemi relativi al coordinamento verticale richiede una serie di strumenti distinti da quelli attuati nei processi di coordinamento orizzontale che difficilmente possono essere espressione dell'autonomia collettiva. Tali strumenti coincidono in buona sostanza con l'attribuzione di forza di legge ai contratti collettivi e con la garanzia che gli stessi non siano oggetto di azioni collettive volte alla loro modificazione nel corso di vigenza. Nel merito, F. TRAXLER, B. KITTEL, *The Bargaining System and Performance: A Comparison of 18 OECD Countries*, in *Comparative Political Studies* 33, No. 9, 2000, 1154-1190 hanno osservato che soltanto attraverso l'intervento delle autorità pubbliche è possibile rendere effettivo il coordinamento verticale e garantire la esigibilità della contrattazione collettiva (c.d. *bargaining governability*). La piena esigibilità della contrattazione collettiva è, giocoforza, strumentale alla realizzazione dell'obiettivo di togliere i salari dal gioco della concorrenza (c.d. *market control*) e di garantire la composizione del conflitto industriale (c.d. *managerial control*), fattori questi che spiegano la scelta della direzione d'azienda di negoziare con il sindacato e aderire al contratto collettivo (cfr. A.D. FLANDERS, *The Tradition of Voluntarism*, in *British Journal of Industrial Relations*, 12, 1974, 352-370; K. SISSON, *The Management of Collective Bargaining*, Blackwell, Oxford, 1987).

3. Crescita salariale e performance macroeconomiche: l'approccio Keynesiano e la teoria dei salari di efficienza

Per questioni di completezza nel presente paragrafo si darà conto di alcuni studi fondati sul presupposto in base al quale la moderazione salariale non sempre determina effetti positivi sulle performance macroeconomiche. Occorre tuttavia premettere che questa letteratura si riferisce principalmente a studi di carattere strettamente economico, di matrice Keynesiana, e gestionale che prestano scarsa attenzione all'articolazione degli assetti contrattuali, che rappresenta l'oggetto principale di questa parte della *literature review*.

Secondo C. ANDINI, R. CABRAL, *Further Austerity and Wage Cuts Will Worsen the Euro Crisis*, IZA Policy Paper 37/2012, se in linea teorica la moderazione salariale aumenta la competitività delle imprese riducendo il costo del lavoro e contribuendo alla crescita delle esportazioni, tale effetto è improbabile che si verifichi in tempi di crisi, posto che anche altri Paesi applicano contemporaneamente le stesse politiche di austerità e registrano una crescita del PIL pari a zero. Bassi livelli retributivi riducono, infatti, la domanda aggregata rallentando la crescita del PIL, incidendo negativamente sulla capacità di risparmio e sui consumi aggregati di un determinato sistema e, conseguentemente, sulle importazioni.

Un importante assunto della teoria della efficienza salariale è che salari reali più elevati e alti tassi di disoccupazione hanno come effetto l'incremento dell'impegno della forza lavoro e quindi un aumento della produttività (cfr. G. AKERLOF, J. YELLEN, *Efficiency Wage Models of the Labor Market*, Cambridge University Press, 1986 e J. B. REBITZER, L. L. TAYLOR, *The Consequences of Minimum Wage Laws: Some New Theoretical Ideas*, NBER Working Papers 3877, National Bureau of Economic Research, 1995). Da questo punto di vista, J. RUBERY, *The Shaping of Work and Working Time in the Service Sector*, Manchester School of Government, 1999 ha sostenuto che la determinazione del salario non può essere considerata solo in termini di costo del lavoro, bensì deve essere inquadrata nell'ottica della funzione incentivante che può svolgere per i lavoratori e, perciò, del ruolo che può avere come leva gestionale per i datori di lavoro. Secondo la tesi di Rubery, quindi, quando la determinazione del livello salariale fa perno solo sul costo del lavoro e non viene considerata come uno strumento per una gestione efficiente della forza lavoro, si potrebbero avere scarsi risultati in termini di produttività nonostante la diminuzione del costo del lavoro per ogni unità di prodotto.

Secondo J. B. REBITZER, L. L. TAYLOR, *The Consequences of Minimum Wage Laws: Some New Theoretical Ideas*, NBER Working Papers 3877, National Bureau of Economic Research, 1995, inoltre, l'aumento della produttività delle aziende e, quindi, della loro competitività, può essere determinato da un incremento delle ore di lavoro derivante dalla introduzione di incentivi per gli straordinari, per i turni notturni o da una riduzione delle pause. Politiche gestionali che a loro volta aumentano il costo del lavoro.

Inoltre, se la previsione di retribuzioni più alte agisce come strumento di fidelizzazione del lavoratore e quindi come mezzo di contenimento del turnover, la stessa produrrà effetti positivi in termini di risparmio sui costi per l'assunzione, l'inserimento e la formazione di nuovi lavoratori. Infine, una ulteriore determinante dell'aumento della produttività marginale della forza lavoro è la qualità del lavoro, la cui crescita potrebbe a sua volta essere indotta da investimenti in formazione o in politiche di welfare (cfr. R. P. CUBITT, S. P. H. HEAP, *Minimum Wage Legislation, Investment and Human Capital*, in *Scottish Journal of Political Economy*, 1997, ancora, con conseguente aumento del costo del lavoro.

PARTE II

DECENTRAMENTO CONTRATTUALE E RIORDINO DEI SISTEMI DI RELAZIONI INDUSTRIALI

Sommario: 1. Introduzione. – 2. Le sfide del decentramento contrattuale alle istituzioni di relazioni industriali. – 2.1. Il decentramento contrattuale tra “erosione” e “logoramento”. – 3. Gli accordi di concessione per gli investimenti e l’occupazione: quadro definitorio. – 3.1. Determinanti e caratteristiche degli accordi di concessione. – 3.2 Potere contrattuale e strategie negoziali nella contrattazione delle concessioni. – 4. Le risposte delle associazioni datoriali e sindacali. – 4.1. Le strategie delle associazioni datoriali in Germania: il sistema del preavviso immediato e l’OT Status. – 4.2. La previsione delle clausole di uscita dal contratto collettivo di rilevanza settoriale.

1. Introduzione

Dai primi anni '90 la letteratura internazionale sulle relazioni industriali comincia a dare conto di un processo di decentramento contrattuale, concretizzatosi nello spostamento del baricentro della contrattazione collettiva dal livello settoriale al livello di impresa. Tra i primi testi classici dedicati all’analisi dei mutamenti istituzionali dei sistemi di relazioni industriali e, segnatamente, del decentramento contrattuale si vedano le opere collettanee curate da C. CROUCH, F. TRAXLER (eds.), *Organised industrial relations in Europe: What future?*, Aldershot, 1995 e A. FERNER, R. HYMAN (eds.), *Changing Industrial Relations in Europe*, Oxford, Malden, 1998, nonché i contributi di P. MARGINSON, K. SISSON, *European Integration and Industrial Relations*, Basingstoke, Macmillan, Palgrave, 2004 e J. VISSER, *Beneath the surface of stability: new and old modes of governance in European industrial relations*, European Journal of Industrial Relations, 3, 2005. Per una analisi descrittiva del fenomeno si rinvia ai report della COMMISSIONE EUROPEA, *Industrial Relations in Europe*, 2006, 2010, 2012 e ai report dell’OCSE, *Employment Outlook*, 2004, 2011 mentre, per la consultazione di dati empirici, si segnala la banca dati ICTWSS dell’AIAS sul sito www.uva-aias.net/208.

T. TREU, *Le relazioni industriali nell’era della globalizzazione: gli accordi in deroga in Europa e la sfida ai sistemi contrattuali*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 2, 2012, sintetizza in modo efficace le determinanti di questa tendenza, che includono la diversificazione dei sistemi produttivi, dei mercati del lavoro e della composizione della manodopera indotta dalle innovazioni tecnologiche e organizzative, che rendono meno praticabili forme regolatorie standardizzate per interi settori. L’accresciuta competizione internazionale ha enfatizzato la stessa tendenza, perché ha ridotto la funzione storica dei contratti nazionali di togliere le condizioni di lavoro dalla concorrenza fra le diverse imprese nazionali. Secondo J. VISSER, *Recent trends and persistent variations in Europe’s industrial relations*, Dutch Social and Economic Council, 2004, infatti, questa funzione viene meno o si indebolisce nella misura in cui i mercati dei prodotti sono integrati a livello sovranazionale. Su questo aspetto si veda anche il report del panel di

esperti che ha analizzato in ottica interdisciplinare, su incarico della Commissione Europea, lo stato delle relazioni industriali in Europa (EUROPEAN COMMISSION, *Report of the High Level Group on Industrial Relations and Industrial Change*, 2002) e il relativo contributo di Marco Biagi centrato sul caso Italiano (M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul rapporto del gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella U.E.*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 2, 2002). Riflettendo sul sistema di relazioni industriali italiano, Biagi sottolineava l'importanza di rivederlo alla luce degli assetti normativi e contrattuali esistenti altrove. Secondo l'autore, per arginare la tendenza alla delocalizzazione non c'è che un modo: competere con regole se non identiche, almeno comparabili. Le relazioni industriali italiane si sono sviluppate per regolare un mercato nazionale. Esse, per Biagi, sono quindi palesemente inadatte, senza adeguati punti di riferimento sovranazionali, a svolgere una funzione in un contesto in cui il mercato è ormai divenuto continentale e globale.

Con l'affermarsi del carattere transfrontaliero delle relazioni economiche, si riduce l'interesse delle imprese, specie quelle più esposte alle pressioni competitive, a seguire regole comuni di rilevanza nazionale, anche se dettate dalle loro organizzazioni. Da questo punto di vista, F. TRAXLER, *Employers and Employer Organisations in Europe: Membership Strength, Density and Representativeness*, Industrial Relations Journal, 3, 309-17, 2000; F. TRAXLER, *Economic Internationalization and the Organizational Dilemma of Employer Associations: A Comparison of 20 OECD Countries*, in W. STREECK, J. R. GROTE, V. SCHNEIDER, J. VISSER, (eds.), *Governing Interests: Business Associations Facing Internationalization*, London, Routledge, 93-114, 2006 ha osservato che il processo di internazionalizzazione della economia ha avuto una ricaduta significativa sulle associazioni datoriali con riferimento alla loro capacità associativa. Le imprese, infatti, sono gli attori sociali maggiormente in grado di rispondere ai mutamenti economici individualmente e autonomamente, data la loro superiorità rispetto ad altri soggetti in termini di mobilità transfrontaliera. Il processo d'internazionalizzazione dell'economia ha dunque contribuito a mettere in crisi la capacità associativa delle organizzazioni datoriali, posto che il loro campo di agibilità resta comunque limitato al territorio nazionale.

Per un verso, il decentramento contrattuale si è sviluppato fuori dal controllo degli attori del sistema di relazioni industriali. Un crescente numero d'imprese ha cominciato, infatti, ad abbandonare le rispettive associazioni datoriali e, in sempre più stabilimenti, le aziende si sono spinte nella negoziazione di accordi non compatibili con gli standard fissati dai contratti collettivi settoriali, innescando così un processo di decentramento "selvaggio". Dall'altro verso, gli attori della contrattazione collettiva hanno avviato un processo di decentramento organizzato (per l'analisi del concetto di decentramento organizzato si veda F. TRAXLER, *Two logics of collective action in industrial relations?*, in C. CROUCH, F. TRAXLER (eds.), *Organised industrial relations in Europe: What future?*, Aldershot, 1995), concretizzatosi nella sottoscrizione di accordi per la tutela dei livelli occupazionali (tra gli ultimi, sul punto, si vedano T. HAIPETER,

S. LEHNDORFF *Collective bargaining on employment*, ILO, 2009 e P. MARGINSON, G. MEARDI, *Multinational companies and collective bargaining*, European Industrial Relations Observatory, Dublin, 2009) e per la implementazione delle clausole di deroga (da ultimo, EUROFOUND, *Derogation clauses on wages in sectoral collective agreements in seven European countries*, Dublin, 2010 e M. KEUNE, *Decentralising wage setting in times of crisis? The regulation and use of wage-related derogation clauses in seven European countries*, *European Labour Law Journal*, 3, 2011).

Queste nuove tendenze hanno determinato un riordinamento del processo di decentramento, anche se talvolta a discapito del consenso. Le letture di questo processo variano dalla resilienza (cfr. K. A. TELEN, *Why German Employers Cannot Bring Themselves to Dismantle the German Model*, in T. IVERSEN, J. PONTUSEN, W. SOSKICE (eds.), *Unions, Employers and Central Banks*, Cambridge University Press, 138-172, 2000; L. TURNER, *Fighting for Partnership. Labour and Politics in Unified Germany*, Ithaca, Cornell University Press, 1998) all'erosione (cfr. A. HASSEL, *The Erosion of the German System of Industrial Relations*, *British Journal of Industrial Relations*, 37, 483-505, 1998). Se da un lato è pacifico guardare al decentramento disorganizzato come a un indice di erosione della contrattazione collettiva, considerato che gli attori del sistema sembravano non essere in grado di controllarne e arrestarne lo sviluppo, le forme organizzate di decentramento sono molto più difficili da valutare. Nei seguenti paragrafi verrà ricostruita la letteratura sulle strategie che le associazioni degli interessi, datoriali e sindacali, hanno messo in campo per rispondere alle sfide poste dai due fenomeni strettamente interconnessi dell'internazionalizzazione delle relazioni economiche e del decentramento contrattuale.

2. Le sfide del decentramento contrattuale alle istituzioni di relazioni industriali

Il fenomeno del decentramento contrattuale è analizzato dalla letteratura internazionale secondo la ormai classica ripartizione tra decentramento organizzato e non organizzato elaborata da F. TRAXLER, *Two logics of collective action in industrial relations?*, in C. CROUCH, F. TRAXLER (eds.), *Organised industrial relations in Europe: What future?*, Aldershot, 1995. All'interno delle forme organizzate di decentramento, gli accordi collettivi di livello superiore definiscono una struttura nell'ambito della quale possono essere negoziati accordi di secondo livello, aziendale o territoriale. Il decentramento organizzato è pensato per conciliare la necessità di una maggiore flessibilità con l'esigenza di coordinamento fra le aziende e fra i settori. Secondo F. TRAXLER, *Bargaining (De)Centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, in *British Journal of Industrial Relations*, 41, 1-27, 2003, il fatto che questa esigenza possa essere soddisfatta in concreto dipende, principalmente, dalla capacità degli attori che si collocano al livello superiore di vincolare la contrattazione al livello più basso.

La tendenza opposta, invece, è caratteristica della maggior parte dei Paesi anglosassoni,

dove prevale un sistema di contrattazione aziendale di primo livello (c.d. *single-employer bargaining*) e dove il decentramento contrattuale ha determinato un declino significativo della contrattazione collettiva di rilevanza settoriale. La distinzione concettuale tra *single-employer bargaining* e *multi-employer bargaining* è analizzata da K. SISSON, *The Management of Collective Bargaining*, Oxford: Blackwell, 1987. Per contratto aziendale di primo livello si intende un contratto collettivo sottoscritto dai sindacati e dalla direzione d'impresa a livello di gruppo, azienda o stabilimento, al di fuori del campo di applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro e del regime di contrattazione articolata.

Poiché nei sistemi di *single-employer bargaining* i meccanismi di estensione sono diventati inefficaci, in molti casi, le organizzazioni imprenditoriali hanno assistito ad un netto declino della propria densità associativa. Per una analisi dettagliata di taglio comparativo si rimanda, sul punto, a F. TRAXLER, *Economic Internationalization and the Organizational Dilemma of Employer Associations: A Comparison of 20 OECD Countries*, in W. STREECK, J. R. GROTE, V. SCHNEIDER, J. VISSER, (eds.), *Governing Interests: Business Associations Facing Internationalization*, London, Routledge, 93-114, 2006. In questo caso si tratta di un decentramento “non organizzato”, in quanto le organizzazioni sindacali e le associazioni imprenditoriali hanno perso il controllo della regolazione del mercato del lavoro nella misura in cui la contrattazione individuale ha sostituito la contrattazione collettiva su larga scala. Se prevale il modello di contrattazione *single-employer*, secondo F. TRAXLER, *Rispondere alle sfide delle relazioni industriali: una comparazione transnazionale dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 2005, è ragionevole per gli imprenditori cercare di massimizzare la flessibilità, che, a sua volta, crea incentivi a smantellare la contrattazione collettiva. In questi Paesi, dunque, le associazioni datoriali e le organizzazioni sindacali devono fronteggiare una perdita sostanziale di funzioni, oltre che uno spostamento del centro delle proprie attività.

Ancora secondo F. TRAXLER, *Rispondere alle sfide delle relazioni industriali: una comparazione transnazionale dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 2005, si possono notare differenze significative nei processi di adeguamento funzionale posti in essere dai sindacati e dalle associazioni datoriali. Tali diversità derivano, in larga parte, dalle conseguenze disuguali del decentramento contrattuale per le organizzazioni degli interessi. Il decentramento spinge le organizzazioni sindacali a impegnarsi ancor di più nella rappresentanza collettiva degli interessi dei lavoratori. Al contrario, il medesimo cambiamento riduce decisamente il ruolo delle associazioni datoriali nella contrattazione collettiva. Il processo di decentramento ha spostato, infatti, i compiti contrattuali dalle associazioni datoriali alle stesse imprese. Diversamente dai lavoratori e dai loro rappresentanti nei luoghi di lavoro, le imprese sembrano aver meno bisogno di sostegno da parte delle loro associazioni in una situazione di decentramento della contrattazione.

2.1. Il decentramento contrattuale tra “erosione” e “logoramento”

Nella letteratura internazionale, specie di matrice tedesca, si rinvencono due principali chiavi di lettura degli effetti che i processi di internazionalizzazione economica e di decentramento contrattuale stanno producendo sugli attori del sistema di relazioni industriali. Secondo una prima scuola di pensiero facente capo a A. HASSEL, *The Erosion of the German System of Industrial Relations*, British Journal of Industrial Relations, 37, 483–505, 1998, il sistema di contrattazione collettiva starebbe subendo un processo di erosione che porterà alla distruzione delle istituzioni di relazioni industriali senza nessuna prospettiva per la creazione di nuove strutture di tipo corporativo. L'affermarsi di un sistema di stampo anglosassone, caratterizzato cioè da associazioni datoriali e sindacali deboli, bassa copertura contrattuale e prevalenza di contrattazione aziendale non coordinata, è considerato lo scenario più probabile per il futuro dei sistemi di relazioni industriali, in particolare di quello tedesco.

La seconda interpretazione coincide con la ipotesi del “logoramento” proposta da W. STREECK, *Re-forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy*, Oxford University Press, 2010. Secondo questa chiave di lettura, le relazioni industriali stanno attraversando un processo di disorganizzazione, che ha subito un'accelerazione nella seconda metà degli anni '90 e che può essere interpretato come un logoramento graduale dei pilastri istituzionali attorno ai quali il sistema si era retto nei decenni passati. Secondo Streeck, tuttavia, questo processo non porterà a una de-istituzionalizzazione della contrattazione collettiva, bensì ad una re-istituzionalizzazione della stessa, caratterizzata cioè dalla sostituzione delle istituzioni di matrice obbligatoria con istituzioni e forme di cooperazione costituite volontariamente dagli attori del mercato del lavoro. Per esemplificare tale processo, l'esempio principale proposto da Streeck è lo sviluppo dei patti locali per l'occupazione sottoscritti dalla direzione d'impresa e dai rappresentanti dei lavoratori in azienda. Questi patti sono generalmente definiti dalla letteratura internazionale come “accordi di concessione”, dove maggiore flessibilità organizzativa e salariale viene scambiata con poste occupazionali e/o garanzie di investimenti.

3. Gli accordi di concessione per gli investimenti e l'occupazione: quadro definitorio

Il fenomeno della contrattazione di concessione ha avuto origine negli Stati Uniti, dove si è diffuso all'inizio degli anni '80 sulla spinta di tre fattori: aumento della concorrenza internazionale, pressioni sulle aziende sindacalizzate provenienti dai settori non sindacalizzati e liberalizzazione e *deregulation* dell'economia statunitense (cfr. K. SISSON, *Pacts for Employment and Competitiveness. Concepts and Issues*, Eurofound, 1999).

D. J. B. MITCHELL, *A decade of concession bargaining*, in CLARK KERR, PAUL STAVDOHAR (eds.), *Labor Economics and Industrial Relations*, Harvard University

Press, 1994, osserva che la circoscrizione del fenomeno della contrattazione di concessione (*concession bargaining*) pone un problema concettuale, poiché in teoria ogni negoziazione implica un elemento di rinuncia e scambio tra le parti. Ai fini della ricerca empirica, gli accordi di concessione possono essere definiti come un congelamento o un taglio dei salari nominali.

T. A. KOCHAN, H. C. KATZ, R. B. MCKERSIE, *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, New York, 1986 si riferiscono al fenomeno del *concession bargaining* in termini di “distress”, associandolo alla pratica della disdetta anticipata dei contratti collettivi e alla riduzione delle tutele contrattuali.

L. A. BELL, *Union concessions in the 1980s*, Federal Reserve Bank of New York Quarterly Review, Summer, 44-58, 1989, propone una definizione che guarda principalmente ai contenuti degli accordi di concessione, definendo tale ogni contratto collettivo che presenta una delle seguenti caratteristiche: riduzione del salario nominale o congelamento degli aumenti retributivi; riduzione dei coefficienti del *cost of living adjustment* (COLA) – meccanismo di indicizzazione dei salari al costo della vita – incluse le deviazioni, le dilazioni e gli aggiustamenti sfavorevoli per i lavoratori; una riduzione netta dei benefit offerti ai lavoratori; un peggioramento nelle condizioni di lavoro, incluso il carico di lavoro per macchina assegnato ai lavoratori o un sistema di inquadramento più flessibile; l'adozione di una struttura salariale differenziata in ragione della tipologia contrattuale o dell'anzianità del lavoratore, e il pagamento di premi di risultato collegati alle performance in luogo di elementi fissi della retribuzione o di altri automatismi. Posto che l'impatto delle concessioni può variare a seconda della loro entità, l'autrice distingue tra *hard concessions* (riduzione delle retribuzioni, dei benefit e del COLA) e *soft concessions* (introduzione di schemi di retribuzione incentivante in sostituzione degli automatismi, differenziazione della struttura salariale, peggioramenti nelle condizioni di lavoro).

P. CAPPELLI, *Concession Bargaining And The National Economy*, Industrial Relations Research Association, Proceedings of the 35th annual meeting, New York, Dec. 28-30, Madison Wis., 362-371, 1982 ha definito la contrattazione di concessione come un esplicito scambio tra la moderazione del costo del lavoro e un maggior grado di sicurezza occupazionale. Analogamente, secondo la definizione fornita dal gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella U.E. (cfr. EUROPEAN COMMISSION, *Report of the High Level Group on Industrial Relations and Industrial Change*, 2002), il termine *concession bargaining* si riferisce ai negoziati diretti a congelare i salari o ridurre il costo del lavoro e, allo stesso tempo, garantire determinati livelli occupazionali per un numero di tempo limitato.

Con riferimento al contesto europeo, questa tipologia di accordi può essere accostata alla categoria dei “patti per l'occupazione e la competitività” (PECs). J. FREYSSINET, H. SEIFERT, *Negotiating collective agreements on employment and competitiveness*, Eurofound, 2001 hanno definito i PECs come contratti collettivi di livello settoriale o aziendale che affrontano, in modo esplicito, i temi dell'occupazione e della competitività, anche in relazione tra loro, sia per la salvaguardia dei livelli

occupazionali a rischio che per la creazione di nuova occupazione. Per K. SISSON, *Pacts For Employment And Competitiveness*, Eurofound, 2005, nonostante non esista uno schema tipico di PECs, la maggior parte di essi persegue due obiettivi: 1) minimizzare le riduzioni di personale o stabilizzare l'occupazione e 2) ridurre i costi delle organizzazioni o migliorare la loro capacità di adattarsi. K. SISSON, *Pacts for Employment and Competitiveness. Concepts and Issues*, Eurofound, 1999, classifica i PECs come una tipologia di contrattazione a "somma zero", enfatizzando quindi la natura integrativa del negoziato, secondo la terminologia proposta da R. E. WALTON, R. B. MCKERSIE, *A Behavioral Theory Of Labor Negotiations*, McGraw-Hill, 1965. Sisson si chiede poi se la definizione "patti per l'occupazione e la competitività" sia solo un modo diverso di chiamare gli accordi di concessione. Nel rispondere a tale interrogativo, l'autore del report Eurofound ha osservato che a differenza dell'esperienza di contrattazione di concessione in USA, nel contesto europeo questi accordi implicano degli sforzi genuini da parte dei datori di lavoro, soprattutto in termini di garanzie occupazionali, che vengono posti in essere solo quando le aziende sono realmente in crisi e non per minacciare i sindacati.

In Italia, le caratteristiche degli accordi di concessione sono riconducibili alla categoria degli "accordi di produttività", concetto diffuso nella letteratura giuslavoristica evocativo della rottura con la concezione tradizionale del contratto collettivo che enfatizza la funzione acquisitiva della dinamica negoziale, intesa come canale privilegiato per la realizzazione dell'interesse collettivo, per lungo tempo coincidente con le tutele crescenti. La nozione di accordo di produttività è stata definita da Clegg (Clegg, 1969). Secondo l'autore della scuola di Oxford, un contratto collettivo può definirsi di produttività quando i lavoratori accettano dei cambiamenti nelle condizioni di lavoro che determinano un'organizzazione del lavoro più economica, al netto di eventuali incrementi salariali compensativi; in cambio l'azienda concede salari più alti o benefit di altra natura. Con specifico riferimento al fenomeno degli accordi in deroga, che rappresentano una sotto tipologia di accordi di produttività, T. TREU, *L'accordo 28 giugno 2011 e oltre*, Diritto delle Relazioni Industriali, 3, 2011, osserva che il ricorso alle deroghe può introdurre un cambiamento nella natura della contrattazione collettiva, il cui schema tradizionale è messo direttamente in discussione. Secondo L. BORDOGNA, *Un decennio perduto o un declino inevitabile?*, AREL, 6, 2011, con la stagione del *concession bargaining* vissuta negli anni 80 in USA si rovesciano i tradizionali ruoli negoziali, con i datori di lavoro che, forti dell'*exit option* loro offerta dalla struttura federale dello Stato oltre che dalla stessa globalizzazione, avanzano rivendicazioni sotto la minaccia di spostare investimenti e posti di lavoro nei right-to-work states del Sud-Ovest del paese, e i sindacati che oppongono resistenza a cedere posizioni precedentemente acquisite. Ancora secondo Bordogna, la profonda crisi degli anni recenti costringe i sindacati a gestire l'emergenza, a difendere il più possibili redditi e posti di lavoro attraverso l'amministrazione delle concessioni.

3.1. Determinanti e caratteristiche degli accordi di concessione

L'assunto secondo cui i sindacati sarebbero disposti ad accettare una moderazione del costo del lavoro al fine di salvaguardare l'occupazione è stato oggetto di ampio dibattito. Se da un lato S. SLICHTER, *Union Policies and Industrial Management*, The Brookings Institution, 1941 ha sostenuto che i sindacati sarebbero disposti a moderare le loro rivendicazioni per prevenire i licenziamenti, secondo A. M. ROSS, *Trade Union Wage Policy*, Berkeley, University of California Press, 1948 e L. G. REYNOLDS, *Toward a Short-Run Theory of Wages*, American Economic Review, Vol. 38, 3, 1948, è improbabile che i sindacati tengano conto dell'impatto sull'occupazione al momento della definizione dei loro obiettivi negoziali, perché le loro strategie contrattuali sarebbero determinate da altri fattori. G. P. SHULTZ, C. A. MYERS, *Unions Wage Decisions and Employment*, American Economic Review, Vol. 40, 3, 1950, dal canto loro, hanno identificato casi in cui il sindacato ha moderato le sue rivendicazioni quando l'impatto delle stesse sull'occupazione era ampio e prevedibile.

L. G. REYNOLDS, *Toward a Short-Run Theory of Wages*, American Economic Review, Vol. 38, 3, 1948 ha osservato che il *trade-off* tra livelli salari e tutela dell'occupazione che motiva la sottoscrizione degli accordi di concessione spesso si manifesta solo al momento in cui una attività produttiva sta per essere chiusa. I singoli stabilimenti sono quindi maggiormente esposti alla minaccia della chiusura, temporanea o permanente, rispetto all'azienda nel suo complesso. Le prime ricerche sugli accordi di concessione indicano, invero, che gli stessi vengono sottoscritti prevalentemente a livello di stabilimento (cfr. D. GREEMBERG, *Deviations from Wage-fringe Standards*, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 21, 2, 1968; H. JURIS, *Union Crisis Wage Decisions*, Industrial Relations, Vol. 8, 3, 1969; P. HENLE, *Reverse Collective Bargaining? A Look At Some Union Concession Situations*, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 26, 3, 1973).

Secondo P. CAPPELLI, *Plant-level Concession Bargaining*, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 39, 1, 1985, alcune caratteristiche degli impianti e della struttura aziendale influenzerebbero la propensione dei sindacati ad accettare le concessioni in quanto incidenti sul grado di competitività dello stabilimento e sulla possibilità che lo stesso vada incontro a un piano di esuberi o finanche alla chiusura. La prima tra queste coincide con il livello salariale d'impianto: maggiore è lo scostamento dei livelli retributivi dello stabilimento rispetto agli altri siti produttivi, rispetto alla media dei salari percepiti dalle altre aziende del settore o dal contratto collettivo di settore, maggiore è la probabilità che vengano sottoscritti accordi di concessione. Accanto a questo, due altri fattori determinano il rischio che uno stabilimento possa subire riduzioni del personale o andare in contro alla chiusura. Il primo riguarda l'età dello stabilimento. Oltre al fatto che l'età dello stabilimento può rappresentare un indicatore del grado di obsolescenza dei macchinari e dei sistemi di produzione, al netto delle ristrutturazioni avvenute nel corso degli anni, gli impianti più vecchi tendono ad essere generalmente più piccoli e ad avere quindi costi relativi maggiori rispetto alle economie

di scala che possono essere sfruttate dagli stabilimenti di più grande dimensione. Il secondo fattore è la capacità produttiva di uno stabilimento in proporzione alla capacità produttiva totale dell'azienda. L'assunto per cui al diminuire della capacità produttiva di un sito produttivo aumenterebbe la probabilità che in quello stabilimento possa essere sottoscritto un accordo di concessione è fondato sul presupposto in ragione del quale chiudere un sito produttivo in un'azienda che conta due stabilimenti è, chiaramente, una misura più drastica che chiudere un impianto in una azienda che produce su molteplici stabilimenti.

Altri fattori incidono sulla sottoscrizione degli accordi di concessione. Dal punto di vista teorico, la contrattazione di concessione è associata alle crisi aziendali, situazione in cui la prospettiva della chiusura dell'impianto minaccia l'occupazione dei lavoratori che sono quindi portati ad accettare concessioni favorevoli all'azienda (cfr. R. FREEMAN, J. MEDOFF, *What Do Unions Do?*, New York: Basic Book, 1984). La circostanza in cui le concessioni sono firmate in nome della salvaguardia dei posti di lavoro implica un cambiamento nella strategia sindacale, il cui asse si sposta dalla ricerca di maggiori salari alla tutela dei posti di lavoro. Per R. B. MCKERSIE, P. CAPPELLI, *Concession Bargaining*, WP 1322-82, 1982, se un'azienda annuncia la chiusura di un impianto, la risposta dei lavoratori a questa prospettiva sarà determinata dall'esistenza o meno di reali alternative occupazionali.

Studi empirici hanno dimostrato, tuttavia, che l'incidenza delle variabili economiche (tasso di disoccupazione, inflazione, andamento economico dell'impresa ecc.) sugli accordi di concessione è relativa (cfr. L. A. BELL, *Union concessions in the 1980s*, Federal Reserve Bank of New York Quarterly Review, Summer, 44-58, 1989). In altre parole, oltre ai fattori economici gli accordi di concessione sarebbero influenzati dalla generale erosione del potere contrattuale e organizzativo dei sindacati, determinata a sua volta da un'accresciuta capacità negoziale dei datori di lavoro, da un mutamento nell'interpretazione del diritto del lavoro meno favorevole per i sindacati, da una diversa percezione pubblica del sindacato, dal minor ruolo del governo nella contrattazione collettiva e dalla deregolamentazione del mercato del lavoro.

P. CAPPELLI, *Plant-level Concession Bargaining*, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 39, 1, 1985 riporta casi di aziende in attivo e fortemente competitive che hanno fatto ricorso alla strategia della minaccia di delocalizzazione o chiusura degli impianti solo per strappare concessioni al sindacato. Talvolta alcune di queste aziende si sono spinte nella chiusura temporanea del sito produttivo solo al fine di rendere maggiormente credibile la minaccia di chiusura definitiva dello stabilimento. In altri casi aziende in crisi hanno preteso delle concessioni pur nella consapevolezza che le stesse non sarebbero state sufficienti per sopravvivere. La misura in cui la minaccia di chiusura dell'impianto possa essere utilizzata come strategia negoziale dipenderebbe, in definitiva, dal costo opportunità di tenere aperto uno stabilimento anche a seguito dell'ottenimento delle concessioni auspiccate.

R. B. MCKERSIE, P. CAPPELLI, *Concession Bargaining*, WP 1322-82, 1982, hanno analizzato, con valutazioni positive, anche gli effetti che gli accordi di concessione

determinano sui lavoratori e, in generale, sulle relazioni industriali in azienda. La maggior parte delle concessioni datoriali includono: accesso a dati sensibili di natura finanziaria; riconoscimento dei sindacati; investimenti nell'ammodernamento degli impianti e nel capitale umano; garanzie di stabilità dell'occupazione. La contrattazione di concessione, quindi, favorisce la costruzione di modelli di partecipazione, fondati sul valore della condivisione dei benefici della produttività nei periodi di crescita e dei sacrifici in tempo di crisi.

3.2. Potere contrattuale e strategie negoziali nella contrattazione delle concessioni

In questa parte della *literature review* verranno presi in rassegna i principali studi sulle strategie datoriali per la costruzione del potere negoziale nella contrattazione di concessione. In particolare, sarà analizzata la letteratura sulla tecnica della comparazione coercitiva e del c.d. *whipsawing* manageriale.

Secondo la definizione di M. HAUPTMEIER, I. GREER, *Whipsawing: Organizing Labour Competition in Multinational Auto Companies*, Proceedings of 16th ILERA World Congress, Philadelphia, 2012, il termine *whipsawing* (in senso figurato: “fare la spola”) si riferisce alla strategia manageriale per cui, nel corso di un processo negoziale o nella fase di allocazione della produzione, due o più impianti vengono messi in competizione al fine di ottenere concessioni sindacali favorevoli all'azienda. L'impresa, solitamente di dimensione multinazionale, offre di assegnare la produzione a uno o più siti produttivi, subordinando l'esito positivo del negoziato all'accettazione da parte dei lavoratori di concessioni contrattuali; al termine di un processo di contrattazione al ribasso, in cui l'impresa “fa la spola” tra i diversi stabilimenti nel tentativo di strappare concessioni sindacali di sempre maggiore entità, la produzione viene destinata al migliore offerente, ovvero all'impianto o agli impianti che accettano le concessioni comparativamente più vantaggiose per l'azienda.

Il processo di *whipsawing* è solitamente attuato per mezzo di una strategia di “comparazione coercitiva”. La comparazione coercitiva si realizza nel confronto delle performance produttive-qualitative e dei costi di produzione tra due o più stabilimenti, finalizzato al conseguimento di concessioni sindacali. Tra i principali studi sulla tecnica del *whipsawing* manageriale si segnalano: F. MUELLER, J. PURCELL, *The Europeanization Of Manufacturing And The Decentralization Of Bargaining: Multinational Management Strategies In The European Automobile Industry*, International Journal of Human Resource Management, Vol. 3, 1, 15-34, 1992; S. BABSON, *Dual Sourcing At Ford In The United States And Mexico: Implications For Labor Relations & Union Strategies*, College of Urban, Labor and Metropolitan Affairs, Wayne State University, 2000; K. SISSON, J. ARROWSMITH, P. MARGINSON, *All Benchmarks Now? Benchmarking And The “Europeanisation” Of Industrial Relations*, Industrial Relations Journal, Vol. 34, 115-31, 2003.

Originariamente, la tattica del *whipsawing* era utilizzata prevalentemente dai sindacati. L'Oxford Handbook of HRM (H. EDMUND, M. NOON, *A dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press, 2008) definisce, infatti, il termine *whipsawing* come “una strategia negoziale attraverso cui i sindacati cercano di ottenere concessioni contrattuali da uno o più datori di lavoro tramite campagne di comparazione coercitiva”. A. M. ROSS, *Trade Union Wage Policy*, Berkeley, University of California Press, 1948 ricomprende la comparazione coercitiva tra le strategie sindacali di contrattazione salariale in America.

Alla fine degli anni '70, il sindacato statunitense riuscì a definire un modello contrattuale nell'industria dell'auto americana attraverso la strategia del *whipsawing*. Una volta firmato un contratto favorevole in un'azienda, l'UAW (United Automobile Workers) cercava di imporlo alle altre aziende del comparto, anche attraverso il ricorso all'azione collettiva (cfr. H. C. KATZ, *Shifting Gears: Changing Labor Relations In The U.S. Automobile Industry*, Cambridge, MIT Press, 1985). Anche se non esistevano forme di coordinamento di rilevanza settoriale, quindi, l'UAW riuscì a normalizzare, azienda per azienda, gli standard contrattuali nel settore dell'auto.

Simili strategie sindacali furono attuate in Inghilterra nel secondo dopoguerra. Le condizioni di lavoro delle grandi aziende del manifatturiero divennero il benchmark all'interno del settore di riferimento. Nell'industria dell'auto, i lavoratori della Ford misero in piedi una c.d. “campagna di parità” basata sulla comparazione dei propri livelli salariali con quelli della British Leyland (cfr. H. BEYNON, *Working for Ford*, Allen Lane, 1973). Successivamente, il contratto della Ford divenne a sua volta il benchmark di riferimento per l'intero comparto auto (cfr. H. A. TURNER, G. CLACK, G. ROBERTS, *Labour Relations in The Motor Industry: A Study Of Industrial Unrest And An International Comparison*, Allen & Unwin, 1967). Secondo P. MARGINSON, *Beyond The Workplace: Managing Industrial Relations in The Multi-Establishment Enterprise*, B. Blackwell, 1988, questa situazione portò gradualmente le aziende a prediligere un regime di contrattazione multi-datoriale, dove il contratto collettivo di settore avrebbe svolto la funzione di togliere i salari dal gioco della concorrenza.

È solo dagli anni '70 che gli studi sulle relazioni industriali riportano casi di *whipsawing* manageriale. Tra i principali, si vedano K. O. ALEXANDER, *Conglomerate Merges And Collective Bargaining*, *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 24, 3, 354-374, 1971 e W. HENDRICKS, *Conglomerate Mergers and Collective Bargaining*, *Industrial Relations*, Vol. 15, 1, 75-87, 1976. In risposta alla recessione degli anni '80 e all'ingresso nel mercato USA di competitors giapponesi e tedeschi, le grandi multinazionali americane dell'auto iniziarono a esternalizzare la produzione di alcune componenti e a aprire stabilimenti in Messico, dove il costo del lavoro era relativamente inferiore (cfr. K. MOODY, *Workers In A Lean World: Unions In The International Economy*, Verso, 1997). Ford, General Motors e Chrysler minacciarono i lavoratori di delocalizzare la produzione dei nuovi motori fuori dallo storico stabilimento di Detroit se questi, per il tramite del sindacato, non avessero accettato l'introduzione di un sistema di classificazione e inquadramento del personale

più flessibile (cfr. H. C. KATZ, *Shifting Gears: Changing Labor Relations In The U.S. Automobile Industry*, MIT Press, 1985).

Accanto alle mutate condizioni di mercato (recessione e concorrenza), diversi fattori endogeni hanno contribuito nel tempo alla diffusione della pratica del *whipsawing*. La crescente internazionalizzazione, esternalizzazione e standardizzazione dei processi produttivi, sempre più informati agli standard della *lean production*, hanno determinato le condizioni per rendere maggiormente effettive e credibili sia le minacce di delocalizzazione, chiusura degli impianti e disinvestimento, che le comparazioni coercitive tra i diversi stabilimenti. Secondo M. HAUPTMEIER, I. GREER, *Whipsawing: Organizing Labour Competition in Multinational Auto Companies*, Proceedings of 16th ILERA World Congress, Philadelphia, 2012, il fatto che la produzione sia divenuta nel tempo meno idiosincratica e più svincolata da uno specifico impianto, ha posto le aziende nella condizione di poter dislocare con maggiore agilità e minori costi la produzione da uno stabilimento a un altro.

4. Le risposte delle associazioni datoriali e sindacali

La letteratura analizzata individua due percorsi paralleli intrapresi dalle forze sociali per rispondere alle sfide del decentramento contrattuale. La prima strategia riguarda la istituzionalizzazione da parte delle associazioni datoriali dello *stepping-out*, ovvero l'adesione dell'azienda all'associazione datoriale di riferimento senza vincolo di assoggettamento al contratto collettivo. Se da un lato tale prassi è descritta da parte della dottrina come un segno della crisi delle relazioni industriali (cfr. W. STREECK, *Re-forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy*, Oxford University Press, 2010), secondo T. HAIPETER, "Unbound" *Employers' Associations and Derogation: Erosion and Renewal of Collective Bargaining in the German Metalworking Industry*, *Industrial Relations Journal*, 42(2), 174-194, 2011 la possibilità di associare aziende senza vincolo di assoggettamento al contratto di settore potrebbe esser letta come una risposta delle associazioni datoriali alla crisi del sistema.

La seconda strategia attiene alla introduzione da parte delle organizzazioni sindacali e datoriali di clausole di uscita nei contratti collettivi di settore. In termini conservativi, secondo L. TURNER, *Institutions and Activism: Crisis and Opportunities for a German Labour Movement in Decline*, *Industrial and Labor Relations Review*, 62(3), 294-313, 2011 le clausole di uscita consentirebbero alle organizzazioni sindacali di rafforzare la propria presenza in azienda e alle organizzazioni datoriali di contenere la fuoriuscita degli associati in cerca di una sempre maggiore flessibilità delle condizioni di lavoro. Un maggior grado di elasticità degli assetti contrattuali consente, in altre parole, di conciliare le spinte al decentramento con il mantenimento di un quadro di regole generali (cfr. T. TREU, *Le deroghe contrattuali nel modello tedesco*, Nota ISRIL, 9, 2011) e di rendere i contratti collettivi maggiormente "appetibili" (cfr. T. HAIPETER, *Works councils as actors in collective bargaining: Derogations and the development of*

codetermination in the German chemical and metalworking industries, *Economic and Industrial Democracy*, 32 (4), 679–695, 2011).

Secondo T. HAIPETER, *Erosion, Exhaustion or Renewal? New Forms of Collective Bargaining in Germany*, dattiloscritto, 2012, dunque, le tesi della erosione proposta da A. HASSEL, *The Erosion of the German System of Industrial Relations*, in *British Journal of Industrial Relations*, 37, 483–505, 1998 e quella della disorganizzazione sostenuta da W. STREECK, *Re-forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy*, Oxford University Press, 2010), “avrebbero mandato i sindacati e le associazioni datoriali in pensione troppo presto”. I cambiamenti in corso nelle relazioni industriali non possono essere descritti adeguatamente in termini di logoramento. Nonostante rappresenti un interessante meccanismo euristico per descrivere i processi di cambiamento istituzionali, per Haipeter tale lettura ignora la capacità degli attori del sistema di relazioni industriali di riconoscere i problemi e di reagire rispetto ad essi nel momento in cui sono forti abbastanza da fornire contributi significativi al modo in cui le istituzioni evolvono. Questo è proprio quello che, secondo questo autore, sta avvenendo in Germania, dove ai processi di erosione e di smantellamento delle istituzioni storiche delle relazioni industriali corrispondono segni di nuovi sviluppi. La contrattazione collettiva, ad esempio, non sembra essere caratterizzata, come invece sostiene W. STREECK, *Re-forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy*, Oxford University Press, 2010, da molteplici, indipendenti ma unidirezionali processi di liberalizzazione, quanto piuttosto da molteplici e interconnessi processi che tuttavia sembrano orientati in direzioni opposte.

Da questo punto di vista, sempre secondo la tesi di Haipeter, non sembra idonea a descrivere la evoluzione delle relazioni industriali in Germania neanche l'idea della resilienza sostenuta da K. A. TELEN, *Why German Employers Cannot Bring Themselves to Dismantle the German Model*, in T. IVERSEN, J. PONTUSEN, W. SOSKICE (eds.), *Unions, Employers and Central Banks*, Cambridge University Press, 138-172, 2000 e L. TURNER, *Fighting for Partnership. Labour and Politics in Unified Germany*, Ithaca, Cornell University Press, 1998, che implica la reazione degli attori della contrattazione collettiva per ricostituire il vecchio modello. Piuttosto, si potrebbe parlare di un rinnovamento delle relazioni industriali che segnerà il mutamento dei pilastri del sistema in modo diverso dalla resilienza e dalla liberalizzazione. Nei paragrafi successivi si darà conto nel dettaglio delle due principali risposte che le associazioni datorili e le organizzazioni sindacali hanno messo in campo per fronteggiare le sfide del decentramento contrattuale.

4.1. Le strategie delle associazioni datoriali in Germania: il sistema del preavviso immediato e l'OT Status

Dalla fine degli anni '90, un crescente numero di imprese tedesche ha cominciato ad abbandonare le rispettive associazioni datoriali motivando la scelta con la paura di

ritrovarsi “intrappolate” all’interno di un quadro di regole definite da contratti collettivi a loro sfavorevoli. Questo fenomeno è analizzato da S. SYLVIA, W. SHROEDER, *Why Are Germany Employers’ Associations Declining? A Challenge to the Conventional Wisdom*, Comparative Political Studies, 40, 1443-1459, 2007 e T. HAIPETER, “Unbound” Employers’ Associations and Derogation: Erosion and Renewal of Collective Bargaining in the German Metalworking Industry, Industrial Relations Journal, 42(2), 174-194, 2011. Il diritto tedesco obbliga ogni impresa che abbandoni la propria associazione datoriale a continuare ad applicare i contratti collettivi sottoscritti dalla stessa nel periodo in cui l’azienda è stata associata, fino alla loro naturale scadenza. Questa previsione ha fatto sì che le imprese uscissero dal sistema associativo di riferimento ogni qualvolta che, all’apertura del confronto negoziale, le rivendicazioni salariali contenute nelle piattaforme sindacali fossero risultate eccessivamente elevate, anche se le stesse avrebbero subito poi un sostanziale ridimensionamento nel corso dei negoziati. Tale strategia trova fondamento nel fatto che la procedura di uscita dall’associazione datoriale aveva una durata di almeno quattro settimane, periodo in cui sarebbe potuta sopraggiungere la firma del contratto collettivo. Al fine di contenere gli effetti distorsivi di questo meccanismo, alcune associazioni datoriali hanno introdotto un sistema di “quick notice”, inteso come preavviso immediato, attraverso cui viene consentito alle aziende di sganciarsi dalla associazione con effetto immediato. In questo modo, le aziende riescono a temporeggiare nella decisione di abbandonare l’associazione datoriale fino a quando l’esito dei negoziati del rinnovo contrattuale non è delineato.

Al sistema del *quick notice* è andato progressivamente sostituendosi quale alternativa all’emorragia associativa delle organizzazioni datoriali l’apertura a formule di adesione senza vincolo di assoggettamento al contratto collettivo (Ohne Tarifbindung Status – OT Status). Secondo S. SYLVIA, W. SHROEDER, *Why Are Germany Employers’ Associations Declining? A Challenge to the Conventional Wisdom*, Comparative Political Studies, 40, 1443-1459, 2007, i rischi dell’OT status si concretizzano in una riduzione della copertura della contrattazione settoriale e in un ridimensionamento della funzione di rappresentanza sindacale delle organizzazioni datoriali. Sul punto, si vedano anche J. ADDISON, A. BRYSON, P. TEIXEIRA, A. PAHNKE, L. BELLMAN, *The State of Collective Bargaining and Work Representation in Germany: the Erosion Continues*, IZA Discussion Paper, 5030, 1-18, 2010 e F. TRAXLER, *Employers and Employer Organizations in Europe: Membership Strength, Density and Representativeness*, in *Industrial Relations Journal*, 31, 309-17, 2000, il quale ha osservato che le strategie associative delle organizzazioni datoriali dalla fine degli anni ‘90 si sono orientate verso forme di rappresentanza di tipo commerciale e politico, piuttosto che sindacale.

4.2. La previsione delle clausole di uscita dal contratto collettivo di settore

Nei sistemi contrattuali articolati, la possibilità di scambiare dosi di flessibilità organizzativa e salariale con poste occupazionali o garanzie di investimenti dipende principalmente dal grado di flessibilità degli assetti contrattuali. In tempo di crisi, un'articolazione anelastica tra i diversi livelli contrattuali produce due effetti.

Il primo effetto consiste nella diffusione della contrattazione di tipo difensivo, nella quale le procedure di mobilità dei lavoratori in esubero sono associate alla implementazione di regimi di orari ridotto. Per un approfondimento del tema delle risposte negoziali alla crisi si rimanda a V. GLASSNER, M. KEUNE, P. MARGINSON, *Collective bargaining in times of crisis*, GustoWorkingPapers, 2010. Quale riflesso naturale della tensione tra la necessità di operare in un regime di standard condivisi e la spinta a non rispettarli (cfr. T. HAIPETER, S. LEHNDORFF, *Collective bargaining on employment*, ILO, 2009), il secondo effetto trova realizzazione nella fuoriuscita delle imprese dalle rispettive associazioni datoriali (cfr. T. HAIPETER, "Unbound" *Employers' Associations and Derogation: Erosion and Renewal of Collective Bargaining in the German Metalworking Industry*, *Industrial Relations Journal*, 42(2), 174-194, 2011) e, contestualmente, nel passaggio ad un regime di contrattazione aziendale di primo livello nei sistemi dove i contratti collettivi di settore non sono dotati di efficacia *erga omnes*. È questo il caso della Fiat che nel novembre 2011 ha annunciato la fuoriuscita dal contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici (cfr. P. TOMASSETTI, *The shift towards single-employer bargaining in the Italian automotive sector*, *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 1, 2013). In un processo di decentramento incontrollato, le aziende recuperano spazi di azione per la negoziazione di misure anticrisi o espansive, oltre il campo di agibilità che i contratti settoriali riconoscono alla contrattazione di rilevanza aziendale.

Dall'altro lato, una maggiore flessibilità tra i diversi livelli contrattuali dovrebbe controbilanciare e, in una certa misura, disinnescare i summenzionati effetti. In questa prospettiva le clausole di uscita possono giocare un ruolo strategico nell'attivazione di strategie "offensive" o "proattive" per aumentare la competitività delle aziende. La distinzione terminologica tra contrattazione difensiva e offensiva è sviluppata da J. FREYSSINET, H. SEIFERT, *Negotiating collective agreements on employment and competitiveness*, EUROFOUND, 2001.

Al fine di rendere il sistema di contrattazione maggiormente elastico rispetto alle frizioni tra i diversi livelli contrattuali, quindi, i sindacati e le associazioni datoriali hanno cominciato a codificare a livello centrale la possibilità di sganciamento delle imprese dal quadro di regole fissate a livello centrale, attraverso l'inserimento nei contratti collettivi nazionali di clausole di uscita in forza delle quali il contratto aziendale può apportare variazioni rispetto agli standard fissati dal contratto collettivo di settore. Per una analisi delle clausole di uscita nel sistema tedesco si vedano, da ultimi, L. TURNER, *Institutions and Activism: Crisis and Opportunities for a German Labour Movement in Decline*, *Industrial and Labor Relations Review*, 62(3), 294-313, 2011 e T. HAIPETER, *Works councils as actors in collective bargaining: Derogations and the development of codetermination in the German chemical and metalworking industries*,

Economic and Industrial Democracy, 32(4), 679–695, 2011). Per una analisi comparata delle clausole di uscita si vedano, da ultimo, EUROFOUND, *Derogation clauses on wages in sectoral collective agreements in seven European countries*, Dublin, 2010 e M. KEUNE, *Decentralising wage setting in times of crisis? The regulation and use of wage-related derogation clauses in seven European countries*, in *European Labour Law Journal*, 2, 2011).

PARTE III

LA LETTERATURA SUL DECENTRAMENTO CONTRATTUALE IN ITALIA

Sommario: 1. Le evidenze empiriche sulla contrattazione aziendale in Italia. – 2. Teoria del decentramento e riforme del sistema contrattuale. – 2.1. Le clausole di uscita di matrice contrattuale. – 2.2. L'art. 8, L. 148/2011. – 2.2.1. La portata innovativa dell'art. 8. – 2.2.2. L'art. 8 tra “decostruzione” del diritto del lavoro e fine dell'uniformità oppressiva della norma inderogabile. – 2.2.3. Sui dubbi di legittimità costituzionale dell'art. 8. – 3. Il fenomeno degli accordi separati.

1. Le evidenze empiriche sulla contrattazione aziendale in Italia

Le evidenze empiriche sulla portata del decentramento contrattuale in Italia sono limitate ad alcuni periodi storici e, prevalentemente, ad alcune aree geografiche (Lombardia ed Emilia Romagna). Le indagini quantitative e qualitative sulla contrattazione aziendale si sono servite, negli anni, di banche dati relative a rilevazioni condotte da centri di ricerca afferenti a organizzazioni sindacali, in particolare il Cesos e l'Ires, e da istituzioni nazionali (CNEL e Banca d'Italia).

Il periodo che va dal secondo dopoguerra ai primi anni '60 è oggetto d'indagine da parte di G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, 1964, il quale realizza, su commissione dell'Alta Autorità della C.E.C.A., il primo ed unico studio descrittivo sui contenuti delle clausole dei contratti collettivi, seppur prevalentemente di rilevanza nazionale. In quel periodo, infatti, il sistema contrattuale era fortemente centralizzato, con il livello interconfederale dominante. Forme primordiali di contrattazione aziendale compaiono nelle grandi aziende nel 1962-1963. Tale assetto della contrattazione collettiva venne superato alla fine degli anni 60 quando, all'inizio di una fase di ripresa economica e di piena occupazione, comincia a manifestarsi il decentramento delle pratiche contrattuali, concretizzatosi prima nello sviluppo dei contratti nazionali di categoria e poi nella diffusione della contrattazione aziendale (1968-1973).

I dati sulla contrattazione aziendale relativi al periodo 1975-1985 risultano “carenti o molto parziali” (cfr. G. BAGLIONI, R. MILANI (a cura di), *La contrattazione collettiva nelle aziende industriali in Italia*, Milano, Franco Angeli, 1990, pag. 57). Il manuale di G. GIUGNI, *Diritto sindacale*, Cacucci, 2010 riporta che l'aumento dell'inflazione causato dalla crisi petrolifera di primi anni 70 e il conseguente sfavorevole andamento del mercato del lavoro indussero un processo di ricentralizzazione della struttura contrattuale. Nel 1975 venne introdotto il meccanismo della scala mobile e l'attività contrattuale assumeva contenuti e caratteri prevalentemente difensivi dell'occupazione. Il massimo grado di centralizzazione venne raggiunto con il Protocollo del 23 gennaio 1983 il quale, al fine di garantire una dinamica del costo del lavoro che non alimentasse l'inflazione, dettò alcune regole in materia di struttura contrattuale, tra cui il principio di non ripetibilità della contrattazione aziendale su materie già definite ad altri livelli. Secondo la ricostruzione

di G. BAGLIONI, R. MILANI (a cura di), *La contrattazione collettiva nelle aziende industriali in Italia*, Milano, Franco Angeli, 1990, il periodo che va dal 1980 al 1985 appare sostanzialmente contraddistinto dal fatto che il baricentro delle relazioni industriali si è decisamente spostato nell'area politico-istituzionale e, per talune manifestazioni, sembra quasi che il sistema tenda a sfumare in quello proprio della politica.

Risalgono ai primi anni '80 le prime rilevazioni sistematiche sulla contrattazione aziendale da parte dell'Ufficio studi della Cisl di Milano, del Cesos, e dell'Ires Lombardia. Tra i principali studi relativi alle banche dati Cisl e Cesos sugli anni '80 si segnalano i volumi curati da G. BAGLIONI, R. MILANI (a cura di), *La contrattazione collettiva nelle aziende industriali in Italia*, Milano, Franco Angeli, 1990; L. BELLARDI, L. BORDOGNA (a cura di), *Relazioni industriali e contrattazione aziendale - Continuità e riforma nell'esperienza italiana recente*, Milano, Franco Angeli, 1997. Si segnalano altresì i saggi di S. NEGRELLI, *La contrattazione della flessibilità in azienda*, *Prospettiva sindacale*, 66, 1987; A. PONZELLINI, *Contrattazione e partecipazione nelle relazioni industriali a livello d'impresa*, *Prospettiva sindacale*, 64, 1987; E. SANTI, *La contrattazione aziendale dal 1984 al 1986*, *Progetto*, 43-44, 1988. Le evidenze empiriche mostrano una intensificazione dell'attività negoziale a livello aziendale che in questa fase vede ulteriormente confermata la sua posizione nella struttura contrattuale. In essa, si riafferma e si consolida il dato essenziale dell'articolazione del sistema contrattuale e, insieme, si ripresenta la sua propensione all'autoregolamentazione. Queste valutazioni sono confermate anche dagli studi sulla contrattazione aziendale nel periodo 1985-1995 che, sul versante Cgil, sono stati curati da Regalia e Ronchi (I. REGALIA, R. RONCHI, *Indagine sulle relazioni industriali nelle imprese manifatturiere lombarde*, Ires Lombardia, 1988; I. REGALIA, R. RONCHI, *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. La rilevazione del 1988*, Ires Lombardia, 1989).

Con l'obiettivo di contenere il tasso di inflazione e raggiungere i parametri per l'ingresso nell'unione monetaria europea, il 23 luglio 1993 venne sottoscritto tra Governo e parti sociali il c.d. Protocollo Giugni, che con l'introduzione del meccanismo dell'inflazione programmata sancì l'inizio di una nuova fase di centralizzazione contrattuale. Studi su banche dati Ires dal 1993 in poi sono stati condotti da: L. TERRAGNI, *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. La rilevazione del 1994*, Ires Papers, Collana Ricerche 38, 1995; I. REGALIA, L. TERRAGNI, *Contrattazione e relazioni industriali in Lombardia. 1993-1996*, Ires Papers, Collana Ricerche 43, 1997; F. ROSSI, *La contrattazione aziendale nel triennio 1994-1996*, CSC Ricerche n.123, 1997; D. CHECCHI, L. FLABBI L., *Procedure e risultati negoziali della contrattazione decentrata in Lombardia - 1986-95*, Ires Papers, Collana Ricerche, n. 47, 1999; O. AULETA, R. FABBRI, M. MELOTTI, P. PINI, *La contrattazione aziendale del premio di risultato nelle imprese emiliano-romagnole: alcuni risultati preliminari*, Ires Emilia-Romagna, *Secondo rapporto sulla contrattazione in Emilia Romagna: 1994-1997. Un'indagine sull'esperienza della contrattazione aziendale dopo il 23*

luglio 1993, Milano, Franco Angeli, 1999; D. CHECCHI, M. GIANNINI, *Da dove viene la contrattazione aziendale?*, Rivista di Politica Economica, 2, 2001.

Rilevazioni sulla contrattazione aziendale dalla metà degli anni '90 alla seconda metà del 2000 sono state condotte anche dal CNEL e dalla Banca d'Italia. A differenza delle indagini di fonte sindacale precedentemente menzionate, queste rilevazioni sono realizzate su scala nazionale. Quella del CNEL, in particolare, è una delle indagini più estese sulla contrattazione aziendale che, per la prima volta, interessa un campione statisticamente rappresentativo su scala nazionale (cfr. CNEL, *La contrattazione aziendale nel settore privato*, 2002). Per una rassegna bibliografica dei lavori basati sull'indagine sulle imprese industriali e dei servizi condotta dalla Banca d'Italia si veda BANCA D'ITALIA, *Bibliografia dei lavori basati sull'indagine sulle imprese industriali e dei servizi*, 2008. Gli studi realizzati sulle banche dati CNEL e Banca d'Italia riportano una tendenza al declino dell'"intensità di contrattazione" nel periodo 1998/2006, in particolare per le aziende di dimensione minore (G. D'ALOIA, *Lineamenti della contrattazione aziendale nel periodo 1998-2006*, CNEL, 2007, M. D'ONGHIA, *Rapporto su la contrattazione collettiva aziendale. Diffusione e contenuti*, In: *Produttività, contrattazione, salari, distribuzione del reddito*, CNEL, 2007 e P. CASADIO, *Ruolo e prospettive della contrattazione aziendale integrativa: informazioni dall'indagine della Banca d'Italia*, AIEL, 2008). Una tendenza che per M. D'ONGHIA, *Rapporto su la contrattazione collettiva aziendale. Diffusione e contenuti*, In: *Produttività, contrattazione, salari, distribuzione del reddito*, CNEL, 2007 indica una perdita di importanza della contrattazione di secondo livello, tanto più significativa tenendo conto che quelle dell'Archivio del CNEL sono imprese dove è presente la contrattazione aziendale, con un campione di imprese *tout court*. Secondo una valutazione di P. CASADIO, *Ruolo e prospettive della contrattazione aziendale integrativa: informazioni dall'indagine della Banca d'Italia*, AIEL, 2008 dal 2002 al 2006 non ci sarebbe stata alcuna maggior diffusione della copertura nell'industria, soprattutto tra le piccole imprese.

Dati sulla contrattazione aziendale aggiornati al 2012 sono contenuti nel 1° Rapporto sulla Contrattazione di Secondo Livello realizzato dall'OCSEL, l'Osservatorio permanente della CISL sulla contrattazione di secondo livello (L. SBARRA, U. STENDARDI, A. R. MUNNO, *1° Rapporto sulla Contrattazione di Secondo Livello*, OCSEL, 2012). Dal rapporto emerge con chiarezza che un processo di cambiamento della contrattazione di secondo livello è in atto secondo le seguenti direttrici principali: 1) La contrattazione non cresce per estensione ma per complessità; 2) La contrattazione porta il segno della crisi. Quasi un terzo degli accordi censiti non nasce da un percorso contrattuale "classico" (presentazione della piattaforma, trattativa, accordo), ma da problematiche poste dall'azienda (più raramente dal sindacato) a fronte della necessità di gestire situazioni che non possono attendere i tempi canonici.

2. Teoria del decentramento e riforme del sistema contrattuale

Il processo di decentramento contrattuale è stato favorito negli ultimi anni da un riordino delle regole sull'articolazione della contrattazione collettiva e, più in generale, sui meccanismi di funzionamento del sistema di relazioni industriali nel suo complesso. Sull'elaborazione dottrinale alla base del riordino delle istituzioni di relazioni industriali in Italia si vedano, tra gli altri, M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul rapporto del gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella U.E.*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 2, 2002; M. BIAGI, *Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro*, in L. MONTUSCHI, M. TIRABOSCHI, T. TREU, *Marco Biagi: un giurista progettuale*, Collana Adapt, Giuffrè, 2003. Per una introduzione di carattere generale sugli assetti contrattuali e sulle relazioni industriali in Italia si vedano le diverse edizioni del manuale di G.P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Relazioni industriali. Manuale per l'analisi dell'esperienza italiana*, Il Mulino, da ultimo G.P. CELLA, T. TREU, *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Il Mulino, 2009.

Con l'intento di rendere il sistema più elastico rispetto agli assetti definiti con il Protocollo Giugni sulla politica dei redditi del 23 luglio 1993 e correggere gli effetti distorsivi dello stesso, sono intervenute una serie di riforme, prevalentemente di origine pattizia, per la modernizzazione dell'architettura contrattuale e delle relazioni industriali in Italia. Il tema dell'inefficienza del Protocollo Giugni è analizzato ampiamente dalla COMMISSIONE PER LA VERIFICA DEL PROTOCOLLO DEL 23 LUGLIO 1993, *Relazione finale*, Economia e Lavoro, n. 3, 1997 e da M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul rapporto del gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella U.E.*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 2, 2002; L. TRONTI, *Produttività del lavoro e crescita: il ruolo della distribuzione del reddito e del sistema contrattuale*, Dattiloscritto, 2008. Il documento CAMERA DEI DEPUTATI, *Indagine conoscitiva sull'assetto delle relazioni industriali e sulle prospettive di riforma della contrattazione collettiva*, XI Commissione (Lavoro pubblico e privato), XVI legislatura, 2009 riporta le posizioni delle parti sociali in ordine alla prospettiva di riforma del sistema di contrattazione collettiva. Gli interventi di riforma del sistema di relazioni industriali sono l'Accordo quadro di riforma degli assetti contrattuali sottoscritto da Governo e parti sociali, ad eccezione della Cgil e di alcune associazioni datoriali, il 22 gennaio 2009 (AQ 2009) (in *Le nuove relazioni industriali dopo l'accordo del 22 gennaio 2009*, Bollettino speciale Adapt, 2, 2009), l'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011 firmato da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil (AI 28 giugno) (in *Le relazioni industriali dopo l'accordo del 28 giugno*, Bollettino speciale Adapt, 46, 2012), l'Art. 8, del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138 convertito in legge 148/2011 (in *Articolo 8 della manovra: verso uno Statuto dei lavori*, Bollettino speciale Adapt, 49, 2011), le Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia sottoscritte dalle maggiori organizzazioni datoriali e sindacali, ad eccezione della Cgil, il 16 novembre 2012 (in *C'è intesa, manca coraggio*, Bollettino speciale Adapt, 21, 2012) e, da ultimo, il Protocollo del 31 maggio per l'attuazione dell'AI 28 giugno sottoscritto da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil (in

Rappresentanza: prime valutazioni dell'accordo Confindustria e Cgil, Cisl, Uil del 31 maggio 2013, Bollettino speciale Adapt, 15, 2013).

Oltre a rendere più flessibile il rapporto tra fonti contrattuali di diverso livello, queste misure segnano un cambio di paradigma, o per usare la terminologia di M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul rapporto del gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella U.E.*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 2, 2002, una nuova filosofia volta a eliminare gli ostacoli alla competitività delle imprese e all'adeguamento del quadro legale al dato socio-economico, pur nel rispetto di una cornice di diritti sociali fondamentali. Nel merito, M. TIRABOSCHI, *Le relazioni industriali e di lavoro dopo il protocollo del 22 gennaio 2009*, Guida al Lavoro, 5, 2009 ha osservato che con l'AQ 22 gennaio 2009 si riconosce il ruolo strategico delle relazioni industriali rispetto non solo ai tradizionali temi della giustizia sociale, ma anche a quelli della competitività e dello sviluppo, assegnando a un rinnovato sistema contrattuale il compito di concorrere all'aumento della produttività del lavoro, a una più efficiente dinamica retributiva e, infine, al miglioramento dei prodotti e dei servizi resi dalle pubbliche amministrazioni.

2.1. Le clausole di uscita di matrice contrattuale

La istituzionalizzazione della derogabilità del CCNL attraverso l'introduzione delle clausole di uscita assume nel sistema italiano di relazioni industriali una valenza strategica, perché non esiste, secondo giurisprudenza consolidata, un rapporto gerarchico tra fonti contrattuali di diverso livello: l'accordo aziendale o territoriale che apporti variazioni rispetto alla contrattazione nazionale, in quanto atto di autonomia collettiva e in ragione dei principi di effettività e prossimità, sarebbe comunque valido. Per una ricostruzione generale della giurisprudenza sui rapporti tra fonti contrattuali di diverso livello si rimanda a G. GIUGNI, *Diritto sindacale*, Cacucci, 2010. In particolare, sulla non esistenza di un rapporto gerarchico tra fonti contrattuali di diverso livello si vedano le sentenze della Corte di Cassazione numeri 3092/1996, 1614/1989, 4758/1987, 7847/2003, 9784/2003, 10762/2004, 9052/2006, 13544/2008. Sulla derogabilità del CCNL da parte del contratto territoriale o aziendale si vedano le sentenze della Corte di Cassazione numeri 1403/1990, 931/1996, 3092/1996, 8296/2001, 9784/2003, 19351/2007. T. TREU, *Le deroghe contrattuali nel modello tedesco*, ISRIL, 9, 2011, ha osservato che, in assenza di strategie sindacali di controllo delle deroghe aziendali, lo stesso quadro legale potrebbe avallare tendenze a un decentramento senza regole che porterebbe, quindi, ad una rottura degli assetti contrattuali.

In questo scenario si inserisce l'AQ 22 gennaio 2009 di riforma degli assetti contrattuali, per un commento del quale si rimanda, tra i tanti, a M. TIRABOSCHI, *Le relazioni industriali e di lavoro dopo il protocollo del 22 gennaio 2009*, Guida al Lavoro, 5, 2009 e F. CARINCI, *Una dichiarazione d'intenti. L'accordo quadro 22 gennaio 2009 sugli assetti contrattuali*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 1, 2009.

L'accordo conferma la struttura contrattuale su due livelli, coordinati secondo i principi della delega e del *ne bis in idem*: salvo quanto espressamente previsto per il comparto artigiano, la contrattazione di secondo livello si esercita per le materie delegate, in tutto o in parte, dal contratto nazionale o dalla legge e deve riguardare materie ed istituti che non siano già stati negoziati in altri livelli di contrattazione. Rappresenta un elemento di innovazione rispetto alla previgente regolazione dei rapporti tra contratti collettivi di diverso livello il paragrafo 16 dell'accordo, a norma del quale *“per consentire il raggiungimento di specifiche intese per governare, direttamente nel territorio o in azienda, situazioni di crisi o per favorire lo sviluppo economico ed occupazionale, le specifiche intese potranno definire apposite procedure, modalità e condizioni per modificare, in tutto o in parte, anche in via sperimentale e temporanea, singoli istituti economici o normativi dei contratti collettivi nazionali di lavoro di categoria”*.

Una tale evoluzione dell'architettura contrattuale era già stata auspicata dalla Relazione Finale della Commissione per la verifica del Protocollo del 23 Luglio 1993 e che di fatto alcune rilevanti esperienze contrattuali, come il CCNL dei Chimici, avevano previsto clausole di uscita già prima dell'accordo del 2009. Secondo la COMMISSIONE PER LA VERIFICA DEL PROTOCOLLO DEL 23 LUGLIO 1993, *Relazione finale*, Economia e Lavoro, 3, 1997, pp. 99-120, punto 43, lett. b: *“al fine di conseguire risultati positivi in termini di creazione e/o di difesa dell'occupazione, si potrebbero prevedere, come già sperimentato in Germania, delle cosiddette “clausole di uscita”, che consentano entro certi limiti ed a precise condizioni definite nel CCNL di derogare a livello aziendale e/o territoriale alla disciplina negoziata a livello nazionale. Tali clausole comporterebbero comunque sempre la consensualità delle deroghe, verificata e validata dalle stesse organizzazioni firmatarie dei contratti collettivi derogati; ad esse, peraltro, spetterebbe il potere di autorizzare le suddette clausole, sia per le materie oggetto della deroga, sia per i limiti di contenuto e di operatività temporale della deroga stessa, sempre comunque di natura transitoria”*.

Anche M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul rapporto del gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella U.E.*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 2, 2002, riteneva opportuna una evoluzione dei rapporti tra fonti contrattuali di diverso livello nel senso di una maggiore liberalizzazione della sede decentrata del confronto negoziale. Secondo Biagi, all'impresa dovrebbe essere consentito di disapplicare il contratto collettivo di primo livello ove raggiunga un accordo che disciplini tutte le materie regolate nella sede geograficamente sovraordinata. A meno che le parti non preferiscano rinviare per alcuni istituti al primo livello, limitandosi a negoziare su certe particolari materie (es. salario, orario, ecc.), ammettendosi comunque la più ampia derogabilità. In via sperimentale si potrebbe avviare immediatamente almeno una prassi di “derogabilità presidiata”, consentendo cioè al contratto aziendale di sostituire quello concluso a livello superiore solo su autorizzazione delle parti firmatarie ed in presenza di una circoscritta casistica.

Sulla necessità di controllo del processo di decentramento si era espresso in senso favorevole anche il gruppo di esperti sulle relazioni industriali e il cambiamento nella

U.E. (cfr. EUROPEAN COMMISSION, *Report of the High Level Group on Industrial Relations and Industrial Change*, 2002). Considerando gli effetti incerti e talvolta controversi del decentramento contrattuale, il gruppo di esperti nominato dalla Commissione Europea evidenziava come il processo di decentramento non potesse compiersi in modo appropriato senza un certo grado di coordinamento. Un paradosso delle relazioni industriali è, infatti, che un certo grado di coordinamento è necessario affinché il decentramento sia efficiente.

Tale orientamento trova una prima concreta realizzazione nell'accordo interconfederale del 15 aprile 2009 che da attuazione, per i comparti del manifatturiero rappresentati dalla Confindustria, all'AQ di riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009. Il punto 5 dell'AI 15 aprile 2009 prevede che la deroga possa essere esercitata sulla base di parametri oggettivi individuati dal CCNL, come ad esempio l'andamento del mercato del lavoro, i livelli di competenze e professionalità disponibili, il tasso di produttività, il tasso di avvio e di cessazione delle iniziative produttive, o la necessità di determinare condizioni di attrattività per nuovi investimenti. L'intesa prevede altresì che gli accordi in deroga *“per essere efficaci devono essere preventivamente approvati dalle parti stipulanti i contratti collettivi nazionali di lavoro della categoria interessata”*, riallineando quindi, nel settore di riferimento, i contenuti del paragrafo 16 dell'accordo del 22 gennaio 2009 a quanto era stato previsto dalla Relazione finale della Commissione per la verifica del Protocollo del 23 Luglio 1993 (cfr. L. BELLARDI, *L'attuazione dell'Accordo quadro: pluralità di sistemi contrattuali ed eterogenesi dei fini. Alcune note di sintesi*, Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali, 2010). Sul punto, T. TREU, *Le relazioni industriali nell'era della globalizzazione: gli accordi in deroga in Europa e la sfida ai sistemi contrattuali*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 2, 2012, osserva che il controllo sindacale sull'uso delle deroghe scaturente da tale accordo è particolarmente accentuato nell'esperienza italiana rispetto al quadro comparato. L'accordo interconfederale del 2009 ha infatti previsto una duplice forma di controllo centralizzato sugli accordi in deroga: la definizione preventiva dei casi e delle materie suscettibili di deroga, con limiti rigorosi e poi l'autorizzazione successiva all'attuazione della deroga da parte dei contraenti nazionali, su richiesta degli attori aziendali.

Anche l'AI 28 giugno interviene sui rapporti tra fonti contrattuali di diverso livello, confermando l'impianto dell'AQ 2009 così come recepito dall'AI 15 aprile 2009. Per una analisi dell'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 si rimanda, tra i tanti, a T. TREU, *L'accordo 28 giugno 2011 e oltre*, Diritto delle Relazioni Industriali, 3, 2011; F. CARINCI, *L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011: armistizio o pace?*, Argomenti di Diritto del Lavoro, 3, 2011; M. PERSIANI, *Osservazioni estemporanee sull'accordo interconfederale del 2011*, Argomenti di Diritto del Lavoro, 3, 2011. Secondo T. TREU, *L'accordo 28 giugno 2011 e oltre*, Diritto delle Relazioni Industriali, 3, 2011, l'indicazione secondo cui la contrattazione aziendale si esercita nelle materie delegate dal contratto nazionale (oltre che dalla legge), configura un caso tipico di “decentramento organizzato”, secondo la nota definizione di F. TRAXLER, *Farewell to labour market associations? Organized versus disorganized*

decentralization as a map for industrial relations, in C. CROUCH, F. TRAXLER (eds.), *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Aldershot: Avebury, 1995 cioè controllato dal centro. Questa impostazione trova riscontro con varianti nei precedenti di articolazione contrattuale, da quelli dei primi anni Sessanta all'accordo interconfederale del 1993 fino all'ultimo accordo del 2009. L'uso del termine "delega" piuttosto che del termine "rinvio", secondo T. TREU, *L'accordo 28 giugno 2011 e oltre*, Diritto delle Relazioni Industriali, 3, 2011, non fa che sottolineare la stretta dipendenza del contratto aziendale da quello nazionale. Il fatto che non sia ripetuta la formula del *ne bis in idem* presente nell'accordo del 1993 è, secondo l'Autore, irrilevante, in quanto tale formula sarebbe stata sostanzialmente superflua, perché lo stesso vincolo è già insito nel concetto di delega. Con riferimento alla regola sulle deroghe stabilita dall'intesa del 28 giugno, Treu osserva che la stessa completa in modo simmetrico quella sul principio di delega: questo principio serve a controllare in generale l'ambito delle materie negoziabili, a livello aziendale, la clausola di deroga precisa che il contratto aziendale può operare non solo nel senso tradizionale, integrativo e additivo al contratto nazionale, ma anche in senso modificativo e "peggiorativo". In entrambi i casi, secondo l'Autore, la regolazione e il controllo fanno capo al contratto nazionale, ma le funzioni del controllo sono diverse. Il primo tipo di clausole mira a calmierare le dinamiche contrattuali secondo un'esigenza propria dei periodi di crescita, esposti a spinte inflazionistiche; il secondo apre la strada a un'adattabilità del sistema contrattuale a esigenze proprio di periodi di crisi.

2.2. L'art. 8, L. 148/2011

Le clausole di uscita finora descritte sono di derivazione autonoma, ovvero istituite dall'autonomia collettiva negli accordi quadro che definiscono le regole della contrattazione collettiva e recepite nei contratti collettivi nazionali di lavoro. L'art. 8, del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138 convertito in legge 148/2011 (da qui in avanti, art. 8) è, diversamente, una clausola di uscita di matrice legale che abilita, nelle circostanze tassativamente individuate dal legislatore, la contrattazione collettiva di prossimità, aziendale o territoriale, a modificare le regole del contratto collettivo nazionale di lavoro e la legge. Le intese modificative ex articolo 8, sottoscritte da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e territoriale ovvero dalle loro rappresentanze operanti in azienda ai sensi della normativa di legge e degli accordi interconfederali vigenti, acquisiscono forza di legge se approvate secondo un criterio maggioritario.

2.2.1. La portata innovativa dell'art. 8

L'articolo 8 segna uno spartiacque nel rapporto tra fonti autonome e fonti eteronome del diritto del lavoro. La dottrina è concorde nel ritenere che l'elemento di maggiore innovazione introdotto dalla norma non sia tanto da rinvenire nella possibilità che il

contratto collettivo deroghi il precetto legale. Esso è rinvenibile, piuttosto, nel riconoscimento di una complementarietà e di una autonomia funzionale tra legge e contrattazione collettiva e nel superamento della tecnica della inderogabilità in *pejus* del precetto legale fondata sul presupposto – tutto da dimostrare – della esistenza nel nostro ordinamento di un principio generale di favore per il prestatore di lavoro. Sul rapporto tra legge e contratto collettivo e, in particolare, sulla dubbia configurabilità del rapporto in termini gerarchici si vedano G. FERRARO, *Ordinamento, ruolo del sindacato, dinamica contrattuale di tutela*, Cedam, Padova, 1981 e M. BIAGI, M. TIRABOSCHI, *Istituzioni di diritto del lavoro*, Giuffrè, 2007. Inquadrate in quest’ottica, l’art. 8 si pone quindi su di una linea di continuità rispetto alla dottrina che ha definito l’ordinamento intersindacale, nella concettualizzazione di G. GIUGNI, *Introduzione allo studio dell’autonomia collettiva*, Giuffrè, 1960, come un sistema originario di produzione del diritto, secondo criteri autonomi e alternativi a quelli propri dell’ordinamento dello Stato (cfr. M. BIAGI, M. TIRABOSCHI, *Istituzioni di diritto del lavoro*, Giuffrè, 2007). Nel merito, T. TREU, *L’accordo 28 giugno 2011 e oltre*, Diritto delle Relazioni Industriali, 3, 2011, sottolinea che non è la prima volta che il legislatore delega alla contrattazione poteri di deregolazione/flessibilizzazione di norme di legge. Questa tecnica è stata utilizzata da tempo per introdurre elementi di flessibilità negoziata in singoli aspetti della regolazione del rapporto di lavoro ritenuti rilevanti per un migliore funzionamento del mercato del lavoro (contratti a termine, lavoro intermediato, orario di lavoro, assunzioni nominative, ecc.). Sulla stessa linea, R. DE LUCA TAMAJO, *Crisi economica e relazioni industriali. Prime osservazioni sull’art. 8 del D.l. 13 agosto 2011*, Cuore&Critica.it, osserva come quella dell’art. 8 non sia una metodologia regolativa inedita, poiché la “flessibilità controllata o contrattata” appartiene all’arsenale delle tecniche cui il diritto del lavoro ricorre, specie in fasi di emergenza. Per una ricognizione e una classificazione dei rinvii della legge al contratto si veda il saggio di F. LISO, *Autonomia collettiva e occupazione*, Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali, 1998. In questi precedenti, secondo T. TREU, *L’accordo 28 giugno 2011 e oltre*, Diritto delle Relazioni Industriali, 3, 2011, i poteri di flessibilità negoziata sono stati sempre contenuti entro limiti più o meno ampi definiti dallo stesso legislatore, in conformità con l’idea che quelli conferiti alla contrattazione collettiva sono poteri “delegati”. L’art. 8, viceversa, prevede una delega alla contrattazione senza limiti e senza criteri direttivi, pur riguardando anche materie fondamentali dell’ordinamento, vere e proprie norme di sistema, a cominciare da molte di quelle contenute nello Statuto dei lavoratori.

2.2.2. L’art. 8 tra “decostruzione” del diritto del lavoro e fine dell’uniformità oppressiva della norma inderogabile

Le principali critiche che la dottrina ha rivolto all’art. 8 hanno riguardato la illimitatezza della possibilità di deroga affidata alla contrattazione di prossimità (aziendale e territoriale), il conseguente eccessivo ridimensionamento del ruolo del CCNL,

soprattutto rispetto all'articolazione contrattuale definita dall'accordo del 28 giugno, nonché la natura estemporanea della misura, peraltro non auspicata dalle forze sociali specie in relazione alla estensione *erga omnes* del campo di applicazione soggettivo degli accordi decentrati. Su questi aspetti, si vedano, tra i principali, l'appello di A. ACCORNERO, G. P. CELLA, U. ROMAGNOLI, L. BORDOGNA, M. CARRIERI, D. GOTTARDI, F. GUARRIELLO, F. LISO, L. MARIUCCI, F. SCARPELLI, V. SPEZIALE, L. ZOPPOLI per il ritiro dell'Art. 8, in *Europa*, 30 agosto 2011; SCARPELLI F., *Rappresentatività e contrattazione tra l'accordo unitario di giugno e le discutibili ingerenze del legislatore*, Working Papers – WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona” – IT, 2011, n. 127; A. PERULLI, V. SPEZIALE, *L'articolo 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 e la “rivoluzione di Agosto” del Diritto del lavoro*, WP CSDLE “Massimo D’Antona” – IT, 2011, n. 132; F. CARINCI, *Al capezzale del sistema contrattuale: il giudice, il sindacato, il legislatore*, WP CSDLE “Massimo D’Antona” – IT, 2011, n. 133. Per Perulli e Speziale, in particolare, l'innovazione introdotta assume un carattere “rivoluzionario” se si considera che il potere derogativo che l'art. 8 riconosce al contratto collettivo viene attribuito al livello più debole in cui si esprime l'autonomia collettiva (e cioè quello territoriale e aziendale). Secondo questa dottrina, con l'art. 8 viene di fatto istituzionalizzato un sistema di scambio fondato sulla “minaccia”, i cui effetti in una situazione storica di globalizzazione (dumping sociale, delocalizzazioni competitive ecc.) sono di continua erosione dei diritti dei lavoratori nonché, più in generale, di vera e propria “decostruzione” del sistema di diritto del lavoro.

Lecture favorevoli alla norma sono state date, invece, da M. TIRABOSCHI, *L'articolo 8 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138: una prima attuazione dello «Statuto dei lavori» di Marco Biagi*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 2012; R. DE LUCA TAMAJO, *Crisi economica e relazioni industriali. Prime osservazioni sull'art. 8 del D.l. 13 agosto 2011*, *cuorecritica.it*, seppur con alcuni distinguo; A. MARESCA, *La contrattazione collettiva aziendale dopo l'art. 8, D. L., 13 agosto 2011, n. 138*, *cuorecritica.it* e A. VALLEBONA, *L'efficacia derogatoria dei contratti aziendali o territoriali: si sgretola l'idolo dell'uniformità oppressiva*, *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, 10, 2011. Nel merito, M. TIRABOSCHI, *L'articolo 8 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138: una prima attuazione dello «Statuto dei lavori» di Marco Biagi*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 2012, enfatizza il carattere sussidiario del provvedimento e la coerenza dello stesso con il progetto di “Statuto dei lavori” commissionato nel 1997 da Tiziano Treu a Marco Biagi. Inoltre, per Tiraboschi il tema della tecnica legislativa di devoluzione di competenze regolatorie dalla legge alla contrattazione collettiva, anche mediante ipotesi più o meno ampie di deroga *in peius*, è riconducibile a un autorevole filone dottrinale sulla c.d. giuridificazione dei rapporti di lavoro e sulle possibili alternative ad essa (cfr., dall'Autore, G. GIUGNI, *Giuridificazione e deregolazione nel diritto del lavoro italiano*, *Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, 1986). In relazione a questo aspetto, A. VALLEBONA, *L'efficacia derogatoria dei contratti aziendali o territoriali: si sgretola l'idolo*

dell'uniformità oppressiva, in Massimario di Giurisprudenza del Lavoro, 10, 2011, sottolinea le conseguenze positive del superamento della inderogabilità della norma di legge a efficacia sostitutiva nei confronti dei prodotti difformi dell'autonomia collettiva. Ancora, nel difendere il carattere sussidiario e liberale della misura, secondo M. TIRABOSCHI, *L'articolo 8 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138: una prima attuazione dello «Statuto dei lavori» di Marco Biagi*, Diritto delle Relazioni Industriali, 1, 2012, non è detto che l'alternativa all'articolo 8 possa consistere in una pacifica conservazione dello *status quo*. Assai più plausibile è, per l'Autore, la circostanza che l'assenza di meccanismi di autoregolazione e aggiustamento in funzione delle circostanze del caso concreto, oltre a consentire e incentivare fenomeni di deregolazione strisciante del mercato del lavoro, induca il Legislatore a superare ogni mediazione sindacale affidando alla norma di legge il compito di procedere a una pura e semplice deregolazione del precetto legale. Quanto alle critiche relative al carattere approssimativo della norma di legge e alla inopportunità della misura di estensione *erga omnes* dell'efficacia soggettiva della contrattazione di prossimità, R. DE LUCA TAMAJO, *Crisi economica e relazioni industriali. Prime osservazioni sull'art. 8 del D.l. 13 agosto 2011*, Cuore&Critica.it, ha sostenuto che la "blindatura" legislativa era necessaria, non fosse altro per evitare trattamenti differenziati (ovvero residue aree di non opponibilità delle previsioni derogatorie) all'interno della medesima azienda (o area territoriale) in funzione della diversa affiliazione sindacale. Inoltre, l'Autore segnala che il generico riferimento legislativo ad un "criterio maggioritario" e la non chiara selezione degli agenti contrattuali abilitati, quali presupposti per l'estensione dell'efficacia soggettiva, operano una sorta di implicito rinvio a più specifiche previsioni al riguardo espresse dall'ordinamento intersindacale, oggi identificabili con i meccanismi previsti dall'Accordo del 28 giugno, ma suscettibili di ulteriori precisazioni pattizie.

2.2.3. Sui dubbi di legittimità costituzionale dell'art. 8

Il dibattito dottrinale sull'art. 8 si è concentrato principalmente sui dubbi di costituzionalità del provvedimento legislativo in ordine a tre profili: quello della violazione del principio di uguaglianza di cui all'art. 3, Cost.; quello relativo al riparto di competenze tra stato e regioni previsto dall'art. 117, Cost.; e quello della previsione di un sistema di estensione dell'efficacia soggettiva del contratto collettivo alternativo al dettato dell'art. 39, Cost., ad oggi rimasto inattuato.

Con riferimento al primo aspetto, per A. PERULLI, V. SPEZIALE, *L'articolo 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 e la "rivoluzione di Agosto" del Diritto del lavoro*, WP CSDLE "Massimo D'Antona" – IT, 2011, n. 132 con la contrattazione collettiva di prossimità, vi potrà essere il rischio di una lesione generale del principio di uguaglianza. Ciò perché, in estrema sintesi, posto che la legge delega alla contrattazione il perseguimento di certi fini (maggiore occupazione, qualità dei contratti di lavoro, ecc.) attribuendole, nel perseguimento di detti fini, determinati mezzi (la facoltà di deroga

alla norma di legge), la disposizione pone un complesso problema di controllo circa la razionalità/ragionevolezza strumentale dei mezzi (id est, il contenuto degli accordi sindacali di prossimità) in concreto usati dall'autonomia collettiva di prossimità. In tal prospettiva la deroga alla disciplina dell'orario di lavoro, o delle mansioni, ecc. non può certo dirsi di per sé libera e legittima, in quanto potrà essere giudicata non razionale (e quindi contraria all'art. 3 Cost.) sotto diversi profili. A questa critica M. TIRABOSCHI, *L'articolo 8 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138: una prima attuazione dello «Statuto dei lavori» di Marco Biagi*, Diritto delle Relazioni Industriali, 1, 2012 ha replicato non solo sollevando più di un dubbio sulla attuale equità di un centralismo regolatorio divenuto ottuso e opprimente (cfr., dell'Autore, A. VALLEBONA, *L'efficacia derogatoria dei contratti aziendali o territoriali: si sgretola l'idolo dell'uniformità oppressiva*, in Massimario di Giurisprudenza del Lavoro, 10, 2011), ma anche richiamando la corretta interpretazione dell'art. 3, Cost., che impone non solo trattamenti uguali a casi identici ma anche trattamenti differenziati per casi difformi.

La ipotesi di incostituzionalità dell'art. 8 rispetto all'art. 117 Cost. è stata avanzata da E. ALES, *Dal “caso FIAT” al “caso Italia”. Il diritto del lavoro “di prossimità”, le sue scaturigini e i suoi limiti costituzionali*, Diritto delle Relazioni Industriali, 2, 2012. Secondo Ales l'art. 8 violerebbe, in maniera diretta o per aggiramento, l'art. 117 comma 2 lett. l) e m) Cost., ponendosi anche in evidente contrasto con il principio guida del cosiddetto federalismo fiscale, declinato, nell'art. 119 Cost., in termini di promozione della coesione e della solidarietà sociale. Sul punto si è pronunciata, anche se da una prospettiva diversa, la Corte Costituzionale con sentenza 221/2012 dichiarando non fondata la questione di legittimità costituzionale dell'articolo 8 promossa in via principale dalla Regione Toscana, in riferimento agli articoli 39, 117, terzo comma, e 118 della Costituzione, nonché al principio di leale collaborazione.

La maggior parte degli autori è concorde nel ritenere la previsione dell'*erga omnes* dell'accordo territoriale incostituzionale rispetto all'art. 39 della Costituzione, la cui mancata applicazione esclude qualsiasi intervento legislativo che preveda un meccanismo di estensione dell'efficacia soggettiva del contratto collettivo di categoria alternativo a quello delineato dalla stessa disposizione. Tra i tanti, T. TREU, *L'accordo 28 giugno 2011 e oltre*, Diritto delle Relazioni Industriali, 3, 2011 osserva che gli argomenti utilizzati per giustificare l'efficacia *erga omnes* dei contratti aziendali non sono estendibili ai contratti territoriali considerato che si tratta di accordi di categoria. Sul punto, si veda anche F. LUNARDON, *Il contratto collettivo aziendale: soggetti ed efficacia*, Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali, 1, 2012.

Anche sotto il profilo dell'*erga omnes* del contratto aziendale, la dottrina è divisa tra chi sostiene l'incostituzionalità dell'art. 8 (vedi, F. CARINCI, *Al capezzale del sistema contrattuale: il giudice, il sindacato, il legislatore*, WP CSDLE “Massimo D'Antona” – IT, 2011, n. 133 e F. LISO, *Brevi note sull'accordo interconfederale del 28 giugno e sull'art. 8 della L. n. 148/2011*, Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali, 3, 2012) e chi invece ritiene la seconda parte dell'art. 39 riferibile solo agli accordi di categoria (vedi R. DE LUCA TAMAJO, *Crisi economica e relazioni industriali. Prime*

osservazioni sull'art. 8 del D.l. 13 agosto 2011, Cuore&Critica.it; E. ALES, *Dal "caso FIAT" al "caso Italia". Il diritto del lavoro "di prossimità", le sue scaturigini e i suoi limiti costituzionali*, Diritto delle Relazioni Industriali, 2, 2012 e A. VALLEBONA, *L'efficacia derogatoria dei contratti aziendali o territoriali: si sgretola l'idolo dell'uniformità oppressiva*, Massimario di Giurisprudenza del Lavoro, 10, 2011).

Per R. DE LUCA TAMAJO, *Crisi economica e relazioni industriali. Prime osservazioni sull'art. 8 del D.l. 13 agosto 2011*, Cuore&Critica.it il dubbio di costituzionalità da taluno invocato per violazione dei commi successivi al primo dell'art. 39 sarebbe infondato, dal momento che l'*erga omnes* di matrice costituzionale è strutturalmente ed anche letteralmente riferito ai soli contratti collettivi nazionali ("con efficacia obbligatoria per tutti gli appartenenti alle categorie alle quali il contratto si riferisce").

Per A. VALLEBONA, *L'efficacia derogatoria dei contratti aziendali o territoriali: si sgretola l'idolo dell'uniformità oppressiva*, Massimario di Giurisprudenza del Lavoro, 10, 2011 la valutazione di legittimità costituzionale dell'art. 8 rispetto all'art. 39 Cost. è positiva solo se alla trattativa e alla stipulazione a maggioranza possano partecipare tutti i sindacati, o almeno quelli che superino una soglia ragionevole di iscritti nell'ambito dei lavoratori interessati. Sicché i contratti con valida efficacia generale potrebbero essere quelli stipulati dalla RSU oppure da un gruppo di RSA o di sindacati esterni aperto alla partecipazione di tutti i sindacati e/o da loro rappresentanze aventi in azienda un numero ragionevole di iscritti, che la Corte costituzionale potrebbe individuare ad esempio nel 5% del personale. Ovviamente se i sindacati intendono anche qui applicare le regole procedurali dell'accordo interconfederale 28 giugno 2011 secondo quanto concordato il 21 settembre 2011, non sorge alcun problema, purché sia rispettato il predetto vincolo di costituzionalità.

F. CARINCI, *Al capezzale del sistema contrattuale: il giudice, il sindacato, il legislatore*, WP CSDLE "Massimo D'Antona" – IT, 2011, n. 133 ha sostenuto invece che al momento della stesura della costituzione, i contratti aziendali non esistevano. Se fossero esistiti, il legislatore li avrebbe sicuramente ricompresi nel campo di applicazione dell'art. 39 Cost.

Secondo F. LISO, *Brevi note sull'accordo interconfederale del 28 giugno e sull'art. 8 della L. n. 148/2011*, Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali, 3, 2012, l'argomento per cui l'art. 39 si riferirebbe ai soli contratti di categoria ha corto respiro, poiché non tiene conto che consentire la deroga al CCNL con efficacia generale, comporta negare efficacia a quest'ultimo rispetto a lavoratori che abbiano pieno titolo per invocarne l'applicazione e, quindi, significa mortificare la libertà sindacale che nella stipula di quel contratto si è espressa. Le condizioni in presenza delle quali può prodursi un effetto di questo tipo sono solo quelle dettate dalla seconda parte dell'art. 39 della Cost. Si potrebbe sostenere che la seconda parte dell'art. 39 Cost. è stata rispettata dall'art. 8 perché l'efficacia *erga omnes* è subordinata al rispetto della regola maggioritaria, che costituirebbe l'aspetto centrale della norma costituzionale, apparendo del tutto secondario il profilo della registrazione del sindacato. Tuttavia, continua Liso,

si trascurerebbe di considerare, da un lato, che l'applicazione della regola maggioritaria non è assistita da un sistema che fornisca adeguate garanzie e, dall'altro, che nella seconda parte dell'art. 39 è presente un altro aspetto che non risulta rispettato dall'art. 8, ovvero la previsione che la negoziazione debba avvenire attraverso una rappresentanza unitaria, quindi con la partecipazione anche delle organizzazioni minoritarie, seppur in proporzione al loro seguito.

3. Il fenomeno degli accordi separati

Il riordino degli assetti contrattuali ha contribuito ad accentuare le divergenti posizioni di Cgil da un lato e Cisl e Uil dall'altro rispetto al ruolo del sindacato e delle relazioni industriali in generale, contribuendo alla rottura dell'unità sindacale e alla diffusione del fenomeno degli accordi separati. Per una ricostruzione dei profili giuridici e di relazioni industriali sulla contrattazione separata si vedano, tra tutti M. TIRABOSCHI, *Gli accordi sindacali separati tra formalismo giuridico e dinamiche intersindacali*, Diritto delle Relazioni Industriali, 3, 2011 e A. MARESCA, *Accordi collettivi separati: tra libertà contrattuale e democrazia sindacale*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 1, 2010. Per una analisi storica delle diverse posizioni di Cgil, Cisl e Uil rispetto al ruolo del sindacato e della contrattazione collettiva si vedano: G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, 1964, la presentazione di Gino Giugni alla prima e alla seconda stampa italiana del libro di S. PERLAM, *Per una teoria dell'azione sindacale*, Edizioni Lavoro, 1980, e il saggio di M. GRANDI, *Gino Giugni e l'esperienza associativa della Cisl nel suo primo ciclo storico (1950-1970)*, Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali, 114, 2007.

Il primo studio sistematico sul fenomeno degli accordi separati è attribuibile a A. MARESCA, *Accordi collettivi separati: tra libertà contrattuale e democrazia sindacale*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 1, 2010, il quale definisce accordo separato il contratto collettivo (di primo o di secondo livello) firmato non da tutte le organizzazioni sindacali che, secondo la prassi formatasi nel tempo, identificano le parti del sistema di relazioni negoziali operante nell'ambito di applicazione (cioè la categoria contrattuale, il territorio, l'azienda) ove l'accordo è destinato ad operare. L'autore sottolinea la necessità di non confondere il diverso fenomeno relativo alla concorrenza di accordi sindacali, firmati da parti parzialmente o totalmente diverse, che hanno il medesimo ambito applicativo (ad esempio una categoria contrattuale o un territorio) così come quello dei contratti collettivi c.d. pirata: accordi che sono negoziati e poi firmati da sindacati minori, privi di una reale rappresentatività, e da compiacenti associazioni imprenditoriali, con la finalità, aperta e dichiarata, di costituire un'alternativa rispetto al contratto collettivo nazionale di lavoro, in modo tale da consentire al datore di lavoro di assumere formalmente la posizione giuridica – e, quindi, i conseguenti vantaggi – di chi applica un contratto collettivo. In merito a quest'ultimo aspetto, P. BELLOCCHI, *La rappresentatività degli attori negoziali*, Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali, 2, 2010 osserva che i sindacati

firmatari degli accordi contesi non sono certo sindacati minori e privi di una reale rappresentatività, ma sono alcune delle confederazioni maggiormente (e comparativamente) più rappresentative su base nazionale. Secondo la stessa autrice, gli accordi separati andrebbero definiti come “*accordi sindacali non unitari*” atteso che il nostro sistema negoziale è sempre stato, per definizione, un sistema di contrattazione separata nella misura in cui il contratto collettivo viene stipulato non da tutte le organizzazioni che vi avrebbero interesse. Per una ricognizione storica del fenomeno degli accordi separati si vedano I. REGALIA, M. GALETTO, C. TAJANI, *Osservazioni sulle relazioni industriali nei casi di contrattazione separata*, Rivista Giuridica del Lavoro, 1, 2010.

Valutazioni conclusive e domande di ricerca

Il quadro teorico analizzato in questa *literature review* fornisce le chiavi di lettura sul decentramento contrattuale, sulle diverse manifestazioni del fenomeno e sugli effetti che questo produce sulle istituzioni di relazioni industriali. Rispetto a tale ricostruzione, emerge una serie di interrogativi relativi alla contrattazione collettiva in Italia a cui si è cercato di dare risposta nella tesi.

1. È possibile guardare agli sviluppi della contrattazione aziendale in Italia in termini di erosione (A. HASSEL, *The Erosion of the German System of Industrial Relations*, British Journal of Industrial Relations, 37, 483–505, 1998) o logoramento (W. STREECK, *Re-forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy*, Oxford University Press, 2010)?
2. È possibile descrivere il processo di decentramento contrattuale in Italia secondo la ripartizione tra decentramento organizzato e disorganizzato (F. TRAXLER, *Farewell to labour market associations? Organized versus disorganized decentralization as a map for industrial relations*, in C. CROUCH, F. TRAXLER (eds.), *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Aldershot: Avebury, 1995)?
3. La introduzione delle clausole di uscita nei contratti di settore in Italia ha prodotto nella prassi gli effetti descritti dalla letteratura (T. HAIPETER, *Works councils as actors in collective bargaining: Derogations and the development of codetermination in the German chemical and metalworking industries*, in *Economic and Industrial Democracy* 32 (4), 679–695, 2011)?
4. Esistono forme di contrattazione di concessione in Italia? Cosa distingue gli accordi di concessione dagli accordi c.d. in deroga? I due concetti sono sinonimi o sono categorie diverse? Esistono modelli alternativi alla pratica del *whipsawing* (M. HAUPTMEIER, I. GREER, *Whipsawing: Organizing Labour Competition in Multinational Auto Companies*, Proceedings of 16th ILERA World Congress, Philadelphia, 2012)?
5. Come rispondono i sindacati e le rappresentanze aziendali alla contrattazione di concessione? Perché le risposte a volte sono convergenti e altre volte non lo sono?
6. Come e quanto incidono queste forme di contrattazione sulla dialettica acquisitiva e distributiva che tradizionalmente ha animato le relazioni industriali a livello di azienda? È possibile dare evidenza empirica all'ipotesi per cui il ricorso alle deroghe può introdurre un cambiamento nella natura della contrattazione collettiva, il cui schema tradizionale è messo direttamente in discussione (T. TREU, *L'accordo 28 giugno 2011 e oltre*, Diritto delle Relazioni Industriali, 3, 2011)?
7. Che effetti ha prodotto l'introduzione delle clausole di uscita da parte dei CCNL? E quali effetti ha prodotto l'art. 8? È concreto il rischio di decostruzione del diritto del lavoro (A. PERULLI, V. SPEZIALE, *L'articolo 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 e la "rivoluzione di Agosto" del Diritto del lavoro*, WP CSDL "Massimo D'Antona" – IT, 2011, n. 132)? Il tema delle deroghe è una bolla?
8. Oltre al caso FIAT, esistono forme di contrattazione separata a livello aziendale? Quanto sono diffuse? Quali sono le determinanti degli accordi separati?

ALLEGATO II

**BANCA DATI DEI CONTRATTI COLLETTIVI
AZIENDALI SOTTOSCRITTI NELL'INDUSTRIA
METALMECCANICA LOMBARDA
NEL PERIODO 2008-2013**

ALLEGATO II
**BANCA DATI DEL CAMPIONE DI CONTRATTI COLLETTIVI AZIENDALI
SOTTOSCRITTI NELL'INDUSTRIA METALMECCANICA LOMBARDA NEL
PERIODO 2008-2013**

Questo allegato raccoglie, azienda per azienda, i dati relativi ai contratti integrativi sottoscritti nell'industria metalmeccanica lombarda nel periodo 2008-2013. Si fornisce di seguito la leggenda dei codici utilizzati nella riga orizzontale della banca dati.

1. Nome azienda.
2. Anno di sottoscrizione del contratto collettivo aziendale.
3. Provincia dove è avvenuta la firma del contratto aziendale.
4. Relazioni industriali: IC (informazione e consultazione); DIRS (diritti e prerogative sindacali); CP (commissioni paritetiche).
5. Ambiente, salute e sicurezza: A (ambiente); SS (salute e sicurezza).
6. Mercato de lavoro: CS (clausole di stabilizzazione, contingentamento del lavoro atipico e altre garanzie occupazionali); TI (contratto a tempo indeterminato); SO (somministrazione); PT (contratto part-time); TD (contratto a termine); TELELAV (telelavoro); BAPRO (bacini delle professionalità).
7. Inquadramento, professionalità e formazione: INQ (inquadramento e classificazione); SPRO (sviluppo professionale e formazione).
8. Organizzazione e orario di lavoro: TURN (turnistiche); MULTI (multiperiodale o plurisettimanale); MAX (orario massimo); FE (ferie, festività e fermate collettive); PAUSE (pause); TRASF (trasferta); STRA (straordinario); PAR (permessi annui retribuiti); BANCA (banca delle ore); FLEX (flessibilità dell'orario in entrata e in uscita); REP (reperibilità).
9. Retribuzione: F (elementi fissi della retribuzione); PDR (premio di risultato); TFR (trattamento di fine rapporto); FONDISOL (fondi di solidarietà); BP (buoni pasto).
10. Welfare, conciliazione, pari opportunità e responsabilità sociale di impresa: PO (pari opportunità); CSR (responsabilità sociale d'impresa); CONG (congedi parentali e di maternità); MEDIC (visite mediche); PERM (permessi); ASSIN (assistenza sanitaria integrativa); ASILO (asili nido); COMETA (fondo cometa).
11. Organizzazioni sindacali firmatarie.
12. Associazioni datoriali firmatarie.

Allegato II: Banca dati del campione di contratti collettivi aziendali sottoscritti nell'industria metalmeccanica lombarda nel periodo 2008-2013

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ABB	2008	Milano	IC-CP	A-SS	TI-SO-TD	SPRO-INQ	TURN	F-PDR	PO-CSR	Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Alnor	2008	Brescia		A-SS	TD			F-PDR		Fiom-Fim	
Alpha Pompe	2008	Brescia						F		Solo Rsu	
Armi Perazzi	2008	Brescia						F		Solo Rsu	
Coram	2008	Brescia	IC-DIRS	A-SS				F-PDR		Fiom-Uilm	
Estral	2008	Brescia	IC		TI-CS	INQ	MAX TURN	F-PDR		Fiom-Fim-Uilm	
Eural Gnutti	2008	Brescia	DIRS	A-SS		SPRO	FE	F-PDR		Fiom-Fim-Uilm	
Fabarm	2008	Brescia						F		Solo Rsu	
Ferreria Vasabbia	2008	Brescia		A-SS			TURN-FE	F-PDR		Fiom-Fim-Uilm	
Foall	2008	Brescia	IC	A-SS				PDR		Fiom	
Gmp	2008	Brescia	IC-DIRS	A-SS		INQ	MAX	F-PDR		Fiom-Fim-Uilm	
Hayes Lemmerz	2008	Brescia	IC	A-SS		SPRO	TRASF	F-PDR		Fiom-Fim-Uilm	
IMP Pasotti	2008	Brescia	IC	A-SS	PT	INQ-SPRO	FE	F		Fiom-Fim-Uilm	
Italfond	2008	Brescia	IC	A-SS	CS			F-PDR		Fiom	

Lanfranchi	2008	Brescia					MULTI FE	PDR		Fiom-Fim-Uilm
Mac	2008	Brescia					PAUSE	F		Solo Rsu
Mec Nova	2008	Brescia	IC					F-PDR		Solo Rsu
Metalfer	2008	Brescia		A-SS	SO		STRA	F-PDR		Fiom-Fim-Uilm
Metelli	2008	Brescia	IC-DIRS		CS-PT	SPRO	TRASF	F-PDR	PERM	Solo Rsu
Metra Color	2008	Brescia	IC	A-SS				PDR		Fiom
Metra	2008	Brescia	IC	A-SS				PDR		Fiom-Fim
Ofar	2008	Brescia	IC-DIRS	A-SS				F-PDR		Fiom-Fim
Ori Martin	2008	Brescia	IC	A-SS	CS	INQ	FE	F-PDR		Fiom-Fim-Uilm
Piombifera Bresciana	2008	Brescia	IC	A-SS	CS	INQ-SPRO		F-PDR		Fiom
Pressytall	2008	Brescia						F-PDR		Fiom
Saf	2008	Brescia						F-PDR		Fiom
Scab	2008	Brescia	IC				FE	F		Fiom-Fim-Uilm
Sgm	2008	Brescia	IC-DIRS	A-SS	CS			F		Solo Rsu
Tecnotubi	2008	Brescia	IC	A			TURN	F-PDR		Fiom-Fim-Uilm
Trafilati Martin	2008	Brescia						F-PDR		Fiom

Uop	2008	Brescia	IC	A-SS			FE	F		Fiom-Fim-Uilm	
Warcom	2008	Brescia						F-PDR		Solo Rsu	
IBM	2008	Milano				INQ		F		Fiom	
Novelis Alcan	2008	Milano					TURN			Solo Rsu	
Acciaieria Arvedi	2008	Cremona	IC					PDR TFR		Fiom-Fim-Uilm	
Euromisure	2009	Cremona						PDR		Fim	Confapi
Bettinelli	2009	Cremona					BANCA	FONDI SOL		Fiom-Fim-Uilm	Confapi
Marsilli	2009	Cremona					PAR	F-PDR		Solo Rsu	
Geodis Holding	2009	Monza e Brianza						PDR		Fiom	
Gandus saldatrici	2009	Milano						PDR-F		Fim	
Tagliabue spa	2009	Milano						PDR		Fim	Assistal
Numonyx	2009	Monza e Brianza	IC-DIRS		PT-CS	INQ-SPRO	TURN FE-PAR REP	F-PDR	CONG MEDIC ASSIN	Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Rollon	2009	Monza e Brianza	IC	A-SS	CS				MEDIC	Fim	
Flowserve	2009	Monza e Brianza						PDR		Fiom-Fim-Uilm	

Marcegaglia	2009						MULTI PAR			Fiom-Fim-Uilm	
STMicroelec.	2009	Monza e Brianza	IC-DIRS		PT TELELAV SO	INQ-SPRO	FLEX PAR-FE TURN	PDR	CONG PERM MEDIC ASSIN	Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Brawo	2009	Brescia	IC-DIRS	A-SS				F-PDR		Fiom-Fim	
Iveco	2009	Brescia				SPRO	PAUSE			Fiom-Fim-Uilm	
Saip&Schyller	2010	Bergamo			PT		TURN			Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Schneider Electric	2009	Bergamo	IC-DIRS	A-SS	PT-CS			F-PDR	COMETA MEDIC	Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Olmi	2009	Bergamo						PDR		Fiom-Fim-Uilm	
Robur	2009	Bergamo						PDR		Fiom-Fim	
Bianchiniindustry	2009	Bergamo						PDR		Solo Rsu	
ICTEAM	2009	Bergamo					REP			Fim	
Bombardieri	2009	Bergamo						PDR		Fim	
CMS Costruzioni macchine	2009	Bergamo						PDR		Fiom-Fim	
ABB	2009	Bergamo						PDR		Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Rothe Erde Metallurgica	2009	Brescia								Fiom-Fim-Uilm	Confindustria

Mesdan	2009	Brescia				PDR	Fim-Uilm	
Donati	2009	Brescia	IC-DIRS	A-SS		F-PDR	Fim	
Bessel	2009	Lecco				PDR	Fiom-Fim	
AleniaAermacchi	2009	Varese	IC-DIRS	A-SS		PDR	Fiom-Fim-Uilm	
Franz-Isella	2009	Varese				PDR	Fim	
Secondo Mona	2009	Varese				PDR	Fiom-Fim	Confindustria
Atb Riva Calzoni	2010	Brescia				PDR	Fiom-Fim	
Baumann	2010	Brescia				PDR	Fim	Confindustria
Pietro Beretta	2010	Brescia	IC-DIRS	A-SS		PDR	Solo Rsu	
Dinema	2010	Brescia				PDR	Fiom-Fim	
Eural Gnutti	2010	Brescia			TURN		Fiom-Fim-Uilm	
Enolgas	2010	Brescia				F-PDR	Fim	
Eredi Gnutti Metalli	2010	Brescia	IC-DIRS	A-SS		F-PDR	Solo Rsu	
Fonderie Guido Glisenti	2010	Brescia			PAUSE STRA	PDR	Fim	Confindustria
Gnutti Cirillo	2010	Brescia					Solo Rsu	
Lonati	2010	Brescia	IC	A-SS	STRA NOTT	PDR	Fiom-Fim-Uilm	

Montini	2010	Brescia						PDR		Fim	
Tanfoglio	2010	Brescia						PDR		Solo Rsu	
Brembo	2010	Bergamo	IC-DIRS CP	A-SS	BAPRO SO			PDR-F	PERM MEDIC	Fiom-Fim-Uilm	
Trw automotive	2010	Brescia	IC	A-SS		INQ	FLEX	PDR		Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
OMB Valves	2010	Bergamo						F		Fim	
IMCI	2010	Bergamo						PDR		Fim	
Bticino	2010	Bergamo						PDR		Fiom-Fim	
Oasa Olimpio Aldè	2010	Bergamo						PDR		Fiom-Fim	Confindustria
MS Ambrogio	2010	Bergamo	IC	A-SS				F-PDR		Fiom-Fim	
Gatti Precorvi	2010	Bergamo						PDR		Fiom-Fim	
Aresi	2010	Bergamo						PDR		Fim	
Pedrali	2010	Bergamo						PDR		Fim	Confindustria
Olvan	2010	Bergamo	IC	A-SS		INQ		PDR		Fiom-Fim	
Nicotra Gebhardt	2010	Bergamo						PDR		Fiom-Fim	
Officine Meccaniche Ponte di Nossà	2010	Bergamo					TURN			Fiom-Fim-Uilm	
Phoenix	2010	Bergamo			SO					Fiom-Fim	

Bianchi Vending Group	2010	Bergamo	IC-DIRS	CS-PT	MULTI PAR	PDR	PERM	Fiom-Fim	
SEI	2010	Bergamo				PDR		Fim	
Sfarmec	2010	Bergamo				PDR		Fim	
FLSmidth Ventomatic	2010	Bergamo				PDR		Fiom-Fim	
Moog italiana	2010	Bergamo				PDR		Fiom-Fim	
Gervasoni	2010	Bergamo				PDR		Fiom-Fim	
Sematic Italia	2010	Bergamo			FE	PDR		Fiom-Fim-Uilm	
Brevi	2010	Bergamo				PDR		Fim	
Somaschini	2010	Bergamo				PDR		Solo Rsu	
MCT Scaffalature	2010	Bergamo				PDR		Fim	Confapi
Metalscatola	2010	Bergamo				PDR		Fim	
Starline	2010	Bergamo				PDR		Fim	
Aluberg	2010	Bergamo			TURN STRA			Fiom-Fim-Uilm	
Aluberg	2010	Bergamo				PDR		Fiom-Fim	
Taiocchi	2010	Bergamo				F-PDR		Fiom-Fim	Confapi
Clay Paky	2010	Bergamo				PDR		Fim	Confindustria

Air torque	2010	Bergamo							PDR		Fim	
BFE	2010	Bergamo							PDR		Fiom-Fim	Confindustria
Huni italiana	2010	Bergamo							PDR		Fim	
Vorkwer Folletto	2010	Monza e Brianza							PDR		Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Vorkwer Folletto	2010	Monza e Brianza						FLEX TURN MULT PAR			Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Meccall	2010	Monza e Brianza	IC-DIRS						F		Fiom-Fim	
ELG Steel	2010	Monza e Brianza	IC	A-SS		SPRO			PDR-BP	PERM	Fiom-Fim	
Flame Spray	2010	Monza e Brianza		SS	SO-TD-PT	INQ-SPRO	FLEX-FE		F-PDR	PERM MEDIC	Solo Rsu	
Lampolet	2010	Monza e Brianza							BP	BP	Solo Rsu	
Peg Perego	2010	Monza e Brianza		A-SS	SO-TD	INQ-SPRO	BANCA				Solo Rsu	
KSB Italia	2010	Monza e Brianza	IC			SPRO			PDR		Fiom-Fim	
Sanvito e Somaschini	2010	Monza e Brianza							PDR		Fiom-Fim	
Solarday	2010	Monza e Brianza							PDR		Fim	

Brugola OEB industrie	2010	Monza e Brianza	IC	A-SS		FE	PDR	COMETA	Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Marconi Industrial	2010	Mantova		A-SS	INQ	TURN	PDR		Solo Rsu	
UFI Filters	2010	Mantova					PDR		Fim	
Siemens	2010	Milano				FLEX BANCA	PDR	PERM	Fiom-Fim-Uilm	Assolombarda
Cogne Distribuzione Italia	2010	Milano					BP		Fim	
Corrada	2010	Milano				FLEX			Fim	
D'Andrea	2010	Milano				FLEX	PDR		Solo Rsu	
Emmegi	2010	Milano			INQ				Fim	
Flowserve	2010	Milano					PDR		Fim	
FORM	2010	Milano				TURN			Fim	
Gemmindustria Gaia Ferrando	2010	Milano					F-PDR		Fiom-Fim	
Scam	2010	Milano					F-PDR		Fim	Confindustria
Novelis Alcan	2010	Milano				TURN			Solo Rsu	
Tesla – DWT Group	2010	Milano					PDR		Fim	

Lucchini	2010	Bergamo	IC-CP	A-SS	CS-CT-SO	SPRO		PDR TFR		Fiom-Fim-Uilm	
GDM	2010	Cremona	IC-DIRS					PDR	PERM	Fiom-Fim	
Officina Meccanica FBF	2010	Cremona					FLEX	PDR		Fim	
CPF di San Bassano	2010	Cremona						PDR		Fim	
Dieffe	2010	Cremona					FLEX			Fim	
Italmodular	2010	Cremona						PDR		Fim	Confapi
Samec spa	2010	Cremona						PDR		Fiom-fim	
IPC Soteco	2010	Cremona						PDR		Fiom-Fim	
Polti	2010	Como	IC		CS-CT-SO PT	INQ-SPRO	FLEX	PDR	PERM	Fim	Confindustria
Chibro	2010	Como	IC-DIRS	A-SS		INQ-SPRO	FE-TURN	F-PDR		Fiom-Fim-Uilm	Confapi
SIAT	2010	Como					STRA			Fiom-Fim-Uilm	
Ancor	2010	Varese						PDR		Fim	Confindustria
Gefran	2010	Varese			SO					Fiom-Fim	Confindustria
Mobert	2010	Varese						PDR		Fim-Uilm	Confindustria
Costruzioni meccaniche Luigi Bandera	2010	Varese						PDR		Fiom-Fim	

Redco telematica	2010	Varese				REP			Fiom-Fim-Uilm	
S.E.I. Servizi elettrodomestici	2010	Varese					F		Fiom-Fim-Uilm	
GTF	2010	Varese				TURN			Fim	Confindustria
Condenser	2010	Varese				TURN PAUSE			Fiom-Fim-Uilm	
LP	2010	Varese					PDR		Fiom-Fim	
Hoonved	2010	Varese					PDR		Fiom-Fim	
Husqvarna	2010	Varese		SO		MULTI FE			Fim	Confindustria
Carrozzeria Chinetti	2010	Varese					PDR		Fim	Confapi
Meta System	2010	Varese	IC	A-SS			PDR		Fiom-Fim	
Aviotecnica	2010	Varese					PDR		Fim-Uilm	Confindustria
Hydro Alluminio	2011	Monza e Brianza	IC-DIRS			TURN	PDR		Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Vorkwer Folletto	2011	Monza e Brianza				MULTI PAR-FE			Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Terninox	2011	Monza e Brianza	IC-DIRS	A-SS		TURN FLEX	F-PDR		Fiom-Fim-Uilm	
Saiver	2011	Monza e Brianza	IC	A-SS	INQ		F-PDR	PERM	Fiom-Fim	Confindustria

Morse Tec Europe	2011	Monza e Brianza	IC		TURN FLEX	F-PDR		Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Watts Industries Italia	2011	Monza e Brianza	IC-DIRS	SO-CT-CS		PDR	PERM	Fiom-Fim	
Ilme	2011	Monza e Brianza				PDR		Fim	
Eredi di Maggioni Natale	2011	Monza e Brianza				PDR-BP		Fim	
Brugola O.E.B. Industrie	2011	Monza e Brianza			TURN FLEX STRA			Fiom-Fim-Uilm	
Società Industrie CBI	2011	Monza e Brianza				F-PDR		Fiom-Fim	
BM	2011	Monza e Brianza				PDR		Fim	
Monguzzi e C.	2011	Monza e Brianza				PDR		Fim	
Micron Semiconductors Italia	2011	Monza e Brianza				PDR		Fiom-Fim-Uilm	
CEME	2011	Monza e Brianza				PDR		Fim	
Sisme	2011	Como						Fiom-Fim-Uilm Cobas	Confindustria
Prima	2011	Como		PT				Fim	

Comunicazione										
Conti Complet	2011	Bergamo					PDR		Fim	
Cromoplastica International	2011	Bergamo		SO-CT					Fiom-Fim	
M&M International	2011	Bergamo				STRA FLEX TURN			Fim	
IRE-OMBA	2011	Bergamo					PDR		Fiom-Fim	
Valtellina	2011	Bergamo			INQ		F-PDR		Fiom-Fim-Uilm	
Mazzoleni trafilerie	2011	Bergamo				TURN			Fim	
LVF	2011	Bergamo					PDR		Fim	
IMS Deltamatic	2011	Bergamo					PDR		Fim	
Bianchi Vending Group	2011	Bergamo	IC-DIRS	SO-CT-CS PT		TURN MULTI PAR	PDR	PERM	Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
BTicino	2011	Varese					PDR		Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Marcegaglia (Boltiere)	2011	Bergamo		SO-CT-CS			PDR		Fiom	
Brembana Costruzioni di Valbrembo	2011	Bergamo					PDR		Fiom-Fim-Uilm	Confindustria

IMC Italia Macchine Caffè	2011	Bergamo						PDR		Fim	
GHP	2011	Bergamo						PDR		Fiom-Fim	
Exide	2011	Bergamo			CS		TURN			Fiom	
Same Deutz-Fahr	2011	Bergamo	DIRS	A-SS		SPRO	STR	F-PDR	PERM COMETA	Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Officine Luigi Resta	2011	Bergamo						PDR		Solo Rsu	
N&W	2011	Bergamo	IC-DIRS	A-SS	PT-CS BAPRO	INQ		F-PDR	COMETA	Fim-Uilm	Confindustria
Acciaitubi (stabilimento Terno d'Isola)	2011	Bergamo						PDR		Fim	Confindustria
B.F.E.	2011	Bergamo						PDR		Fim	Confindustria
Tesmec	2011	Bergamo	IC-DIRS	A-SS		INQ-SPRO	TRASFE FE	PDR-BP	PERM	Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Sematic Italia	2011	Bergamo	IC				MULTI FLEX-FE	F-PDR BP		Fiom-Fim-Uilm	
Marcegaglia (Lomagna)	2011	Lecco						F-PDR		Fim	
Solana	2011	Lecco	IC-DIRS				FE-FLEX	F-PDR	PERM	Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Officine Ambrogio Melesi	2011	Lecco	IC	A-SS		SPRO	FLEX-FE PAR	PDR		Fiom-Fim-Uilm	Confindustria

IHI Charging Systems Int.	2011	Lecco						FLEX TURN MULTI		Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
IHI Charging Systems Int.	2011	Lecco							PDR	Fiom-FIM	Confindustria
Streparava	2011	Brescia							PDR	Fiom-Fim-Uilm	
Gnutti Carlo	2011	Brescia							F-PDR	Fiom-Fim	
Stefana	2011	Brescia	IC	A-SS	CS	INQ-SPRO	TURN		F-PDR	Fiom-Fim-Uilm	
Feralpi	2011	Brescia	IC-DIRS	A-SS		SPRO			PDR	Fim-Uilm	
GKN	2011	Brescia	IC			SPRO	TURN		PDR	Fim-Uilm	Confindustria
Elvi	2011	Brescia							PDR	Fim	
OEM	2011	Brescia	IC		CS	INQ	TRASF			Fiom-Fim-Uilm	
Ride	2011	Brescia								Fim	
Idra	2011	Brescia							PDR	Fiom-Fim-Uilm	
Rubinetterie Bresciane	2011	Brescia							PDR	Fiom-Fim-Uilm	
Marcegaglia (Gazoldo degli Ippoliti e Contino)	2011	Mantova							PDR	Fiom-Fim-Uilm	
Cifa Mixers	2011	Mantova							PDR	Fiom-Fim	
Technoblock	2011	Mantova						TURN		Fiom-Fim-Uilm	

						FLEX			
S.A.G.I.DEP	2011	Mantova						Fim	
Isringhausen	2011	Mantova	A-SS		INQ-SPRO		PDR	Fiom-Fim	Confindustria
Raccorderie Metalliche	2011	Mantova					PDR	Solo Rsu	
BTSR Int. (Olgiate Olona)	2011	Varese				MULTI		Fim	Confindustria
Cablaland	2011	Varese					PDR	Fim	
Eurotel	2011	Varese					PDR	Fim	
Projects	2011	Varese					PDR	Fim	
Endress Hauser	2011	Milano				TURN MULTI		Fiom-Fim-Uilm	
MP Filtri	2011	Milano				FLEX	PDR	PERM	Fim
Novelis Alcan	2011	Milano	DIRS		INQ	TURN FE PAUSE	PDR		Solo Rsu
IMQ	2011	Milano					PDR		Fiom-Fim
IMQ	2011	Milano	IC		SPRO	FLEX TRASF	PDR		Fiom-Fim-Uilm
IBM	2011	Milano				TURN			Fiom-Fim-Uilm
Ingersoll Rand	2011	Milano	IC	A-SS		FE-STRA	PDR	ASSIN COMETA	Solo Rsu

Techint	2011	Milano					PDR		Fim	
CIFA	2011	Milano					PDR		Fiom-Fim	
Alfaquadri	2011	Milano					PDR		Fim	Assolombarda
Fitre	2011	Milano	IC-DIRS	A-SS		FLEX	PDR		Fim	Confapi
OmaB	2011	Milano	IC				BP	PERM	Fim	
Thales Italia	2011	Milano					F		Fim	
Frimont	2011	Milano					PDR		Fiom-Fim	Assolombarda
Artemide	2011	Milano			SO				Fim	Assolombarda
Koch Heat Transfer Company	2011	Cremona				FLEX TURN			Fiom-Fim-Uilm	
Ocrim	2011	Cremona				FLEX TURN	PDR		Solo Rsu	
Marcegaglia	2011	Cremona					PDR		Solo Rsu	
Marsilli	2011	Cremona					PDR		Fiom-Fim	Confapi
Officine isothermiche frigorifere	2011	Cremona				BANCA	TFR PDR		Fim	
Faster	2011	Cremona				TURN	PDR		Fiom-Fim-Uilm	
Isringhausen	2011	Brescia	IC	A-SS	INQ-SPRO		PDR		Fim	

Tesmec	2011	Bergamo	DIRS	A-SS		INQ-SPRO	TRASFE PAUSE	PDR	PERM	Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Motori Sommersi Riavvolgibili	2011	Brescia						PDR		Fiom-Fim	
Iseo Serrature	2011	Brescia	IC	A-SS	TD-PT	SPRO		PDR	COMETA	Fim	
Riva Acciaio (Malegno)	2011	Brescia	IC-DIRS	A-SS		INQ-SPRO	TURN FLEX	PDR	PERM	Fiom-Fim-Uilm	
ELVI Impianti industriali sistemi di automazione	2011	Sondrio						PDR		Fim	
Tecnofar	2011	Sondrio					TURN	PDR	ASSIN	Fim	Confapi
Tenaris Dalmine	2012	Bergamo	IC-DIRS		SO-PT		TURN FE-FLEX	F-PDR	ASILO COMETA	Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Reggiani	2012	Bergamo				SPRO		PDR	CONG	Fiom-Fim	
Mall Herlan	2012	Bergamo			SO-TD			PDR	PERM	Fiom	
GIBI	2012	Brescia				INQ				Fim	
Lanfranchi	2012	Brescia			TD	SPRO	FE	PDR	WELFARE	Fim	
Osalmec/Metal Star	2012	Brescia						PDR		Fim	
Emer	2012	Brescia					MULTI STRA	PDR		Fim	Confindustria

Imar/Rexnova	2012	Brescia								Fim-Uilm	
TRW	2012	Brescia						PDR		Fiom-Fim	
Cobra	2012	Varese				SPRO				Rsu	
Ormacchine	2012	Bergamo						BP		Fim	Confindustria
Graf Italia	2012	Bergamo						PDR		Fim	
Alstom Grid	2012	Bergamo						PDR		Rsu	
Rulli Rulmeca	2012	Bergamo	IC-DIRS	A-SS	BAPRO	INQ		PDR	CONG PERM	Rsu	
Aresi	2012	Bergamo	IC-DIRS				FLEX	PDR		Fim	Confapi
Sfarmec	2012	Bergamo						PDR		Fim	
BTicino	2012	Bergamo						PDR		Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
BTicino	2012	Bergamo	IC-DIRS	A-SS	PT	INQ	FLEX		PO	Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
Imequadri Duestelle	2012	Bergamo					FLEX	PDR-BP		Fiom-Fim-Uilm	
Sematic Italia	2012	Bergamo						PDR		Fiom-Fim	
Belotti	2012	Bergamo	IC-DIRS	A-SS	SO			PDR		Fiom-Fim	
Gervasoni	2012	Bergamo				SPRO	TURN	PDR		Fiom-Fim-Uilm	
Von Roll	2012	Bergamo						PDR		Fiom-Fim	
Air Torque	2012	Bergamo						PDR		Fim	

CP Grinding	2012	Bergamo				PDR		Fim	
General Medical Merate	2012	Bergamo			MULTI			Fiom-Fim-Uilm	
Hyper Studio	2012	Bergamo				PDR		Fim	
ICTeam	2012	Bergamo				PDR		Fim	
Minifaber	2012	Bergamo				PDR		Fim	Confindustria
Officine Meccaniche Ponte di Nossà	2012	Bergamo				PDR		Fiom-Fim	
Italiana Macchine Caffè	2012	Bergamo				PDR		Fim	
Carp. Mecc. Brugnetti	2012	Bergamo				PDR		Fim	
Mall Herlan	2012	Bergamo				PDR	PERM	Fim	
ONT	2012	Bergamo				PDR		Fiom-Fim-Uilm	
Gefran	2012	Brescia				PDR		Fiom-Fim	
Italpresse	2012	Brescia	IC		INQ-SPRO	PDR		Rsu	
Metelli	2012	Brescia	IC-DIRS	CS-PT	SPRO	F-PDR		Rsu	
Timken Italia	2012	Brescia				PDR		Fiom	
Aida	2012	Brescia				PDR		Fim	Confindustria

Innse Berardi	2012	Brescia	IC			INQ-SPRO	F-PDR	Fiom-Fim	
Vorwerk Folletto	2012	Brianza					PDR	Fiom-Fim-Uilm	
Vorwerk Folletto	2012	Brianza				MULTI PAR-FE		Fiom-Fim-Uilm	
Schindler	2012	Monza e Brianza					PDR	Fiom-Fim-Uilm	
OMV	2012	Brianza					PDR-F	Fiom-Fim	Confindustria
Micron Semiconductors Italia	2012	Brianza					PDR	Fom-Fim-Uilm	Confindustria
Mambretti Filippo	2012	Brianza					PDR	Fim	
Hydrogomma	2012	Brianza				FLEX TURN STRA		Fiom-Fim-Uilm	Confapi
Form	2012	Brianza					PDR	Rsu	
Formenti & Giovenzana	2012	Brianza	IC-DIRS	A-SS	CS-SO-TD		PDR	Fiom-Fim	
Farid Industrie	2012	Brianza		SS			PDR	Fiom-Fim	
Matic	2012	Brianza					PDR	Fim	
STMicroelectro.	2012	Brianza			TELELAV			Fiom-Fim-Uilm	

Seco Tools Italia	2012	Como	IC-DIRS	A-SS	CS-TD-SO PT	INQ-SPRO	FE-PAR FLEX STRA	PDR-BP		Fiom-Fim-Uilm
Ocrim	2012	Cremona	IC		CS	INQ	PAR STRA	PDR		Rsu
Midac	2012	Cremona		SS		INQ-SPRO		PDR		Rsu
Vhit	2012	Cremona	IC	A-SS	TD	INQ-SPRO	PAUSE	PDR-F		Fiom-Fim-Uilm
Faster	2012	Cremona					TURN			Fiom-Fim-Uilm
Arvedi Tubi Acciaio	2012	Cremona	IC		TD	SPRO	FE	PDR TFR		Rsu
Ilta Inox	2012	Cremona						PDR		Fiom-Fim-Uilm
Azzini	2012	Cremona	IC					PDR	PERM	Fiom-Fim
MCV	2012	Lecco						PDR		Fiom-Fim
IeO	2012	Lecco				SPRO				Fim
Honeywell Combustion Controls	2012	Lecco						BP-PDR		Fim
Fomas	2012	Lecco						PDR		Fim
Stelvio Kontek	2012	Lecco						PDR		Fiom-Fim
Rodacciai	2012	Lecco	IC-DIRS CP	A-SS	SO		FE-FLEX PAR	PDR-F	PERM	Rsu

Sircatene	2012	Lecco	IC-DIRS				FE	PDR	PERM	Fiom-Fim-Uilm	Confindustria
IBM	2012	Milano					TRASF			Fiom-Fim-Uilm	
Tractel Italiana	2012	Milano						PDR		Fiom-Fim	
Tiberina Suzzara	2012	Mantova						PDR		Fiom-Fim	
Ballarini Paolo & Figli	2012	Mantova	DIRS	A-SS	PT	INQ	FLEX TURN-FE	PDR	PERM	Fiom-Fim-Uilm	
FIC	2012	Sondrio						PDR		Fiom-Fim	
Scam	2012	Varese					FLEX TURN			Fiom-Fim-Uilm	Confapi
Sices 1958	2012	Varese					TRAF			Fiom-Fim-Uilm	Cpnfindustria
Franz Isella	2012	Varese						PDR		Fim	
Carrozzeria Chinetti	2012	Varese						PDR		Fim	Confindustria
San Gregorio	2012	Varese		SS				PDR		Fim	
IMES	2012	Varese						PDR		Fiom-Fim-Uilm	
Panasonic	2012	Varese					MULTI			Fim	
Cobra	2013	Varese					PAUSE			RSU	
Agusta Westland	2013	Varese	IC-CP DIRS	SS	SO-PT TELELAV		TURN FLEX-FE	PDR	PERM ASILO MEDIC	Fiom-Fim-Uilm	

Otis	2013	Milano	DIRS				STRA TRASF REP FLEX	PDR BP-F	PERM- MEDIC	Fiom-Fim-Uilm	Assolombarda
Exide	2013	Bergamo	IC		CS	INQ		PDR-F	PERM MEDIC CONG	Fiom-Fim	
Hayes Lemmerz	2013	Brescia	IC-DIRS	A-SS	CS	INQ		PDR		Fim	
Lanfranchi	2013	Brescia						PDR		Fim	
Prima Comunicazione	2013	Como			PT					Fim	
Acciaieria Arvedi	2013	Cremona	IC		SO	SPRO		PDR TFR		Fiom-Fim-Uilm	
Vedani Carlo Metalli	2013	Sondrio						PDR		Fiom-Fim-Uilm	
Bettinelli	2013	Cremona	DIRS				STRA PAUSE MULTI			Fiom-Fim-Uilm	
Coven	2013	Cremona	DIRS							Fiom	
Eurotecnica	2013	Milano	DIRS							Fiom	
Exide	2013	Bergamo	DIRS							Fiom	
Exova	2013	Cremona	DIRS							Fiom	

FCR Industrie	2013	Milano	DIRS							Fiom
Galvaniche Ripamonti	2013	Milano	DIRS							Fiom
Thermit	2013	Milano	DIRS							Fiom
Ugitech	2013	Milano	DIRS							Fiom
Vimercati	2013	Milano	DIRS							Fiom
Leali	2013	Brescia	DIRS				PDR			Fiom-Fim-Uilm
Pietro Beretta	2013	Brescia	IC	SS		TURN STRA MULTI	PDR-F			RSU
OM-Still	2013	Monza e Brianza	IC-DIRS		TD-SO-CS	FE	PDR-F	PERM MEDIC		Fiom-Fim-Uilm
Rono	2013	Bergamo					PDR-F			Fim-Uilm
Foderie Mazzucconi	2013	Bergamo					PDR-F			Fim-Uilm