

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro*  
*Per iscriverti al Bollettino ADAPT [clicca qui](#)*  
*Per entrare nella Scuola di ADAPT e nel progetto Fabbrica dei talenti*  
*scrivi a: [selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)*

*Bollettino ADAPT 18 marzo 2019, n. 11*

Descritta dagli studiosi di relazioni industriali come il metodo con cui aziende e lavoratori operano un bilanciamento tra i rispettivi interessi di competitività, giustizia sociale e partecipazione, **la contrattazione collettiva costituisce una delle forme più sviluppate di democrazia nei luoghi di lavoro**. Si sviluppa e progressivamente istituzionalizza in Europa a partire dai primi decenni del Novecento e da allora, nonostante siano emersi diversi fattori di indebolimento della rappresentanza, non ne è ancora stata contestata la portata equilibratrice all'interno delle società pluraliste. Al contrario, nel 2017, la Commissione europea ne ha ribadito la rilevanza nell'ambito dell'elencazione dei principi fondanti il Pilastro europeo dei diritti sociali. **Eppure, in Italia la contrattazione collettiva resta in larga parte un tema riservato ai cultori e operatori delle relazioni industriali, confinato nelle sedi aziendali e sindacali di interlocuzione e raramente conosciuto al grande pubblico**. Fanno eccezione i soli casi eclatanti di rotture a qualche tavolo negoziale, di scioperi e manifestazioni, intorno ai quali sembra maggiormente concentrarsi l'attenzione mediatica. Del resto, proprio questo interesse per il conflitto potrebbe aver contribuito nel tempo a distogliere lo sguardo dalla dimensione più partecipativa e dalla funzione regolatoria della contrattazione collettiva.

**Per fare luce sulle dinamiche e soprattutto sugli esiti dei processi negoziali, in un'epoca in cui le trasformazioni tecnologiche, demografiche e ambientali stanno sfidando la tenuta dei presidi sociali nei luoghi di lavoro, ADAPT ha, come ogni anno, realizzato un'analisi della contrattazione collettiva in Italia**. Ciò ha permesso non soltanto di restituire alle parti sociali un quadro di insieme da cui partire per migliorare la loro azione, ma anche di promuovere una maggiore e più diffusa conoscenza dei contenuti della contrattazione collettiva, nella quale continuano a riporsi le speranze di diverse istituzioni politiche e sociali per una gestione inclusiva e sostenibile delle sfide che investono il mondo del lavoro.

**Questo articolo offre una sintesi delle principali evidenze del V rapporto ADAPT in tema di contrattazione aziendale**, mentre si rimanda all'executive summary per un riepilogo delle linee evolutive della contrattazione nazionale e di quella territoriale nel terziario e nella meccanica e per le principali risultanze delle sezioni monografiche sulla c.d. contrattazione pirata nel settore tessile-moda, sulle disposizioni in tema di salute e sicurezza e sull'azione contrattuale di tutela del lavoro autonomo.

*Uno sguardo di insieme*

**L'analisi degli accordi del 2018, nel confermare il carattere generalmente integrativo e migliorativo della contrattazione aziendale rispetto a quella nazionale, registra una crescita seppur lieve delle previsioni derogatorie.** All'indomani dell'entrata in vigore del c.d. Decreto dignità, infatti, diverse aziende hanno concordato col sindacato adattamenti alle novità normative riguardanti il lavoro a termine e la somministrazione. Si tratta di interventi in larga parte collocati nell'ambito di una contrattazione di più ampio respiro sull'intera gamma degli istituti del rapporto di lavoro; **e ciò conferma la necessità di misurare la tenuta del metodo contrattuale non soltanto sulla base della fedeltà delle singole disposizioni alla regola formale imposta dalla legge, quanto piuttosto della sua complessiva capacità di realizzare un contemperamento sostenibile all'interno di un preciso contesto organizzativo.**

**Venendo alle materie contenute negli accordi, non si registrano particolari innovazioni rispetto agli anni passati.** Le nuove tecnologie, ad esempio, che pure vengono richiamate più volte con riferimento ai rispettivi impatti sulla gestione dei dati e i controlli a distanza, sulla formazione continua, sulle nuove modalità di esecuzione della prestazione di lavoro, raramente rientrano tra i temi oggetto di informazione preventiva alle rappresentanze dei lavoratori o vengono incluse tra le azioni prioritarie di politica industriale, condivise dalle parti. Allo stesso modo, anche gli aspetti afferenti alla sostenibilità ambientale, all'integrazione tra scuola e lavoro e alla tutela della diversità e dell'inclusione (con riferimento ai lavoratori affetti da disabilità e malattie, alla convivenza di diverse generazioni al lavoro, alle pari opportunità e all'integrazione dei lavoratori stranieri) faticano ad entrare tra le priorità degli agenti negoziali. Costituisce invece una novità nel panorama contrattuale aziendale, l'attenzione posta in alcune intese alla partecipazione azionaria,

sia nella forma dell'impegno sancito dalle parti ad approfondirne i dettagli operativi che nell'opportunità più concreta, garantita ai lavoratori di convertire il premio di risultato in azioni.

**Ma più che ampliare gli ambiti di confronto sindacale, la contrattazione del 2018 registrerebbe qualche interessante sviluppo qualitativo delle tematiche tradizionali.**

*La valorizzazione di un approccio partecipativo per una gestione flessibile e veloce delle trasformazioni*

Nelle premesse agli accordi è come sempre possibile rintracciare le considerazioni di contesto che guidano le parti nello sviluppo delle modalità e nella definizione dei contenuti della negoziazione. Tra queste, emergono soprattutto riferimenti alla necessità di promuovere la produttività, la flessibilità e la qualità del lavoro, nonché di superare eventuali situazioni di crisi e rispondere efficacemente ai cambiamenti che interessano il mondo del lavoro. **Ed è proprio alla luce di questo obiettivo, che si rintraccia, in alcune intese, la volontà di adottare un approccio partecipativo alle relazioni industriali, considerato come maggiormente idoneo ad un adeguamento dinamico, flessibile e veloce del contesto organizzativo aziendale alle sfide che lo investono.** Funzionale allo sviluppo di questo approccio è la definizione di tempi certi entro cui le parti si impegnano ad analizzare le situazioni e ad offrire soluzioni rispetto alle materie oggetto di confronto. Altro aspetto prioritario per l'instaurazione di un reale clima di collaborazione tra gli agenti negoziali è **l'acquisizione di un patrimonio di conoscenze condiviso e di adeguate competenze tecniche e trasversali; per questa ragione, alcune tra le esperienze contrattuali più meritevoli valorizzano la formazione delle rappresentanze dei lavoratori, anche all'interno di momenti condivisi con i responsabili aziendali.** La costituzione di commissioni od organismi paritetici, dedicati allo studio e approfondimento congiunto di alcune tematiche (es. organizzazione del lavoro; welfare e conciliazione; sviluppo della professionalità; retribuzione variabile; salute, sicurezza e ambiente; ecc.), contribuirebbe altresì a migliorare il metodo e i contenuti del confronto tra le parti ai tavoli di contrattazione.

*Il potenziamento della formazione continua attraverso una corresponsabilizzazione di impresa e lavoratori*

La formazione continua, oltre ad arricchirsi di nuovi temi e obiettivi come l'acquisizione di competenze chiave per l'impiego di tecnologie 4.0 (anche grazie agli incentivi introdotti dalla Legge di Bilancio 2018), comincia ad essere intesa non soltanto come funzionale alle esigenze aziendali ma anche come un tassello fondamentale per la crescita professionale della persona; per questo motivo, **accanto all'impegno dell'azienda a garantire ai dipendenti un'adeguata offerta formativa, emerge la necessità di affidare al singolo lavoratore, in misura via via crescente, la responsabilità di partecipare alle attività di formazione e prendersi quindi direttamente cura del proprio percorso professionale.** Nella direzione di una maggiore personalizzazione della formazione continua si muovono poi quelle intese che definiscono sistemi per la valutazione delle competenze dei lavoratori e la pianificazione di percorsi formativi coerenti con i gap registrati. Con riferimento, invece, alle direttrici dello sviluppo professionale, **si registra tanto una specializzazione tecnico-scientifica, in virtù dell'introduzione di nuove tecnologie, quanto di tipo organizzativo e relazionale, anche in seguito alla diffusione di pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori,** spesso nell'ambito di gruppi paritetici e di miglioramento continuo; inoltre, mentre emergono nuove figure professionali, si definisce l'ampliamento dei compiti di quelle esistenti, nel tentativo di soddisfare, con le virtù della polivalenza e della polifunzionalità, le frequenti esigenze di flessibilità organizzativa.

*La disciplina dell'orario di lavoro tra continuità e innovazione*

**Proprio questo aspetto incide in maniera considerevole anche sulla regolazione dell'orario di lavoro: tema che, forse più di altri, sembra particolarmente risentire del contesto economico e produttivo in cui operano le parti.** Non a caso, in settori tradizionali come quello metalmeccanico, il tempo di presenza al lavoro si conferma una variabile determinante dell'efficienza aziendale, mentre in realtà del terziario e per alcune categorie di lavoratori, misure come l'ampliamento dell'arco temporale di ingresso e uscita dal lavoro, l'alleggerimento delle procedure di timbratura e la definizione, spesso nell'ambito della disciplina del lavoro agile, di sole fasce di reperibilità, lasciano presagire un progressivo superamento dell'orario di lavoro, a vantaggio di una maggiore valorizzazione del contenuto qualitativo della prestazione. Eppure, anche nei settori dove persiste la centralità del tempo, emergono istanze di flessibilità e conciliazione che non potendo essere accolte individualmente in uno stesso momento, trovano nell'auto-organizzazione di gruppi di lavoratori, liberi di gestire collettivamente il proprio orario di

lavoro, prospettive originali di soddisfazione.

*Dalla conciliazione ad una progressiva e positiva contaminazione tra vita e lavoro*

**Restando in tema di conciliazione, la dimensione privata del lavoratore impatta in misura sempre maggiore sulle dinamiche organizzative aziendali.** Coerentemente, si ampliano le opportunità di usufruire di permessi e congedi (ad esempio, per seguire le procedure di adozione internazionale o di procreazione assistita, per l'approfondimento di competenze, per svolgere attività di volontariato o per qualsiasi altra motivazione personale), aumenta la durata di quelli tradizionali e crescono le previsioni circa una loro cessione in chiave solidaristica; **ma ancora più interessanti sono quelle disposizioni, che aprendo, ad esempio, ad una riduzione o a una diversa distribuzione e collocazione dell'orario di lavoro, nonché a percorsi formativi volti a valorizzare le competenze sviluppate dai lavoratori nell'esperienza della genitorialità, sembrano orientarsi verso la ricerca di una integrazione effettiva e sostenibile tra vita e lavoro.** L'obiettivo di una contaminazione positiva tra le due dimensioni è perseguito altresì nell'ambito delle iniziative sulla salute e la sicurezza; tra queste, rilevano l'organizzazione di visite e check-up medici, l'avvio di programmi per l'orientamento e il supporto psicologico e per la promozione di una sana alimentazione, nonché l'opportunità concessa ai lavoratori affetti da malattia, non più in grado di svolgere le proprie mansioni tradizionali, di candidarsi per altre posizioni compatibili aperte in azienda.

*Flexible benefits e premi di risultato per una parte economica variabile e sempre più variegata*

**Anche nel 2018, data la ricorrente erogazione di flexible benefits tramite voucher o piattaforme** (spesso anche come riconoscimento premiale o una tantum), **si confermano la dimensione largamente individualistica e la funzione economica attribuite al welfare; tuttavia, colpiscono alcune previsioni,** concentrate soprattutto nell'industria alimentare, **che orientando la scelta dei lavoratori verso alcuni ambiti privilegiati (in particolare, quelli afferenti all'assistenza sanitaria, sociale e previdenziale), testimoniano la volontà delle parti di perseguire una valorizzazione del welfare aziendale, in linea con i bisogni delle generazioni presenti e future.** Con riferimento, invece, alla retribuzione variabile, accanto ad

obiettivi tradizionali come la produttività, la redditività e l'efficienza, compaiono indicatori più originali come la crescita delle competenze digitali, il raggiungimento di migliori standard di sicurezza, la riduzione dei tempi di reazione dell'organizzazione aziendale alle oscillazioni della domanda, e il rispetto delle scadenze e degli obiettivi nell'ambito di progetti di innovazione organizzativa: segnali incoraggianti, questi ultimi, di una progressiva attinenza degli schemi di retribuzione variabile alle specifiche esigenze di miglioramento aziendali. Inoltre, non solo obiettivi collettivi, misurati sui risultati economici aziendali, ma anche indicatori di performance individuali, più vicini al contributo concreto del singolo lavoratore, sono riscontrabili negli accordi.

*Intervenire proattivamente nell'analisi dei dati: la via italiana alla contrattazione dell'algorithm*

**Prospettive di un approccio proattivo alla gestione dei dati, sembrano aprirsi in quelle intese, che non limitandosi a replicare la normativa nazionale ed europea sul controllo a distanza e la protezione dei dati personali, consentono ai lavoratori e ai loro rappresentanti di intervenire direttamente nell'analisi dei dati prodotti dalle moderne tecnologie**, anche per finalità di formazione continua e miglioramento della sicurezza, a beneficio comune di azienda e maestranze.

Complessivamente, **si tratta di innovazioni riscontrabili in un numero ancora piuttosto esiguo di intese, ma che sembrano proiettarci nel futuro delle relazioni industriali o più verosimilmente, di quella parte della contrattazione aziendale che pare meglio riflettere e accompagnare le attuali trasformazioni del mondo del lavoro.** Di contro, preoccupa la persistente difficoltà di buona parte degli attori negoziali di tenere il passo con queste tendenze evolutive; non soltanto le diverse possibilità economiche delle aziende in Italia determinerebbero un diverso grado di diffusione di talune iniziative e misure, ma **l'impressione è che sia soprattutto una scarsa consapevolezza del ruolo strategico delle (buone) relazioni industriali nella crescita sostenibile delle imprese ad ostacolare lo sviluppo quantitativo e qualitativo della contrattazione decentrata.** Un difetto questo, a cui proprio il rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva, giunto quest'anno alla V edizione, vuole provare a rimediare.

***Ilaria Armaroli***

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Università degli Studi di Bergamo

 [@ilaria\\_armaroli](https://twitter.com/ilaria_armaroli)