

**LA CONTRATTAZIONE DECENTRATA PER IL
LAVORO E LA PRODUTTIVITA’
Il caso degli accordi aziendali della provincia di Brescia**
di *Sergio Albertini*

Introduzione

Il tema della contrattazione decentrata di secondo livello (aziendale e/o territoriale) è di estrema attualità nel dibattito attuale. Un approccio particolarmente significativo considera congiuntamente la contrattazione a livello aziendale – o più in generale relazioni sindacali aziendali avanzate – e l’intensità di introduzione delle cosiddette HPWPS – High Performance Work Practices, vale a dire le pratiche di gestione del lavoro associabili e/o determinanti prestazioni più elevate a livello d’impresa.

La letteratura internazionale e nazionale (Albertini e Leoni, 2009; Croucher e Rizov, 2009) ha evidenziato con grande chiarezza come la introduzione di pratiche innovative richieda come pre-condizione un quadro di buone relazioni industriali a livello d’impresa. In altre parole, pratiche volte al coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori, allo sviluppo ed alla formazione di competenze, alla flessibilità organizzativa ed al decentramento decisionale (Cappelli e Neumark, 2001) per essere efficacemente introdotte e adottate richiedono un contesto aziendale favorevole caratterizzato da relazioni industriali avanzate.

A monte di questo approccio vi è la convinzione che la produttività del lavoro e la performance d’impresa dipenderebbero fortemente dalla stretta complementarità tra modelli organizzativi, pratiche di gestione del lavoro e nuove tecnologie utilizzate. L’introduzione congiunta – ed efficacemente combinata – di innovazioni organizzative ed innovazioni tecnologiche determinerebbe il rafforzamento delle prestazioni d’impresa (Leoni, 2013; Grandori, 2015).

In particolare tale complementarità si tradurrebbe in una efficace “chimica interna” dell’organizzazione aziendale e si concretizzerebbe in configurazioni aziendali virtuose. In questa direzione si richiederebbero un ridisegno organizzativo (dalle funzioni ai processi), una nuova organizzazione del lavoro (dal lavoro fordista al teamworking) e una nuova qualità del lavoro (dal lavoro specializzato al lavoro responsabile, motivato e polifunzionale).

In questa sede non si intende entrare nel merito di un cambiamento organizzativo di tale portata, ma sottolineare la rilevanza cruciale della contrattazione decentrata – a livello di impresa e/o di unità produttiva – all’interno delle tendenze in atto. E’ evidente come l’esistenza di relazioni industriali avanzate in grado di produrre un output adeguato – ovvero un accordo aziendale tra le parti sociali – rappresenti la condizione necessaria per l’introduzione di sistemi retributivi incentivanti, di nuove pratiche di selezione e formazione di competenze, di innovazioni nella gestione degli orari di lavoro (conciliazione tempi di vita con i tempi di lavoro) nonché di coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti. In questo senso – anche senza entrare nel dibattito sul rapporto tra contrattazione nazionale e contrattazione decentrata – l’accordo sui luoghi di lavoro diventa lo strumento organizzativo e di coordinamento istituzionale decisivo per realizzare l’innovazione tecnologica ed organizzativa e perseguire incrementi di produttività sostenibili e compatibili con il benessere dei lavoratori.

Fuori di retorica, lo sviluppo congiunto di produttività del lavoro e benessere dei lavoratori non è automatico e nemmeno facile da raggiungere. Si tratta di un obiettivo ambizioso, sfidante e che deve essere “costruito” in ogni contesto aziendale attraverso processi negoziali specifici ed adeguati.

L’ipotesi di ricerca del presente saggio è che la contrattazione decentrata – a determinate condizioni che proveremo a far emergere ed esplicitare – possa essere considerata una “pratica manageriale innovativa e partecipata” e quindi possa contribuire sia alla crescita della produttività che del benessere dei lavoratori. Il tradizionale trade-off esistente tra queste due variabili (aumento di produttività accompagnato da un aumento dello stress e della insoddisfazione dei lavoratori) può tradursi in una relazione diretta tramite il rinforzo reciproco delle due variabili in gioco se si verificano alcune condizioni. Quali?

L’analisi del materiale empirico relativo alla contrattazione aziendale in provincia di Brescia dal 2008 al 2014 – presentato e discusso nel secondo paragrafo consentirà di rispondere in parte a tale quesito.

Di seguito, nel primo paragrafo si offre un inquadramento della contrattazione decentrata in Italia sulla base dei recenti contributi al riguardo. Infine, il terzo paragrafo è dedicato alle osservazioni conclusive.

1. La contrattazione collettiva decentrata in Italia

Il sistema italiano di relazioni industriali è tradizionalmente fondato sui contratti nazionali di lavoro (CCNL) con un ruolo limitato della contrattazione decentrata di secondo livello. A partire però dal Protocollo del 23 luglio 1993 tra Governo e parti sociali – in cui si definivano le prerogative dei contratti nazionali ed il ruolo integrativo e gerarchicamente subordinato dei contratti di secondo livello – numerose innovazioni degli assetti istituzionali e normativi sono state introdotte. Per quanto attiene alle trasformazioni sul piano giuridico si rinvia alla letteratura giuslavoristica (D’Amuri e Giorgiantonio, 2014). Con riferimento al merito economico-manageriale è opportuno ricordare come dal 1993 in poi alla contrattazione decentrata è affidata la possibilità di introdurre eventuali aumenti salariali contrattati a livello territoriale o aziendale legati a guadagni di produttività. Ciò, in modo integrativo e non ripetibile rispetto ai contenuti retributivi propri dei CCNL (definire il quadro normativo di fondo e preservare il potere d’acquisto dei salari).

Negli anni successivi al 1993 si è avviato in Italia un processo di progressiva erosione della centralità dei contratti nazionali culminato nel 2011 nell’Accordo interconfederale (recepito nel Testo unico sulla rappresentanza del 2014) che ha allargato spazi e modalità per la contrattazione decentrata. In particolare, la legge n. 148 del settembre 2011 ha introdotto la possibilità di sottoscrivere accordi aziendali e territoriali in deroga alla legge oltre che al CCNL. Le innovazioni introdotte non hanno però mutato l’assetto e l’articolazione di fondo dei diversi livelli della contrattazione collettiva. Il dibattito è di estrema attualità in questa fase e registra posizioni differenziate circa il ruolo della contrattazione nazionale e della contrattazione aziendale sia sul fronte sindacale che sul fronte delle associazioni imprenditoriali.

Ciononostante anche negli anni della crisi attuale ha avuto avvio un processo esplorativo degli accordi aziendali che hanno sperimentato in misura crescente nuove pratiche di gestione del lavoro e schemi retributivi più flessibili e connessi alle specifiche esigenze aziendali. Il percorso però è solo

all'inizio e molti rappresentanti dei lavoratori e molte imprese lamentano l'inadeguatezza degli assetti contrattuali in essere.

L'indagine annuale sulle imprese industriali e dei servizi (INVIND) della Banca D'Italia (Banca D'Italia, 2013) mostra come anche negli anni più recenti la contrattazione aziendale sia rimasta contenuta soprattutto nelle imprese di piccola dimensione e al Sud. Il secondo livello di contrattazione risulterebbe però più diffuso nell'industria rispetto ai servizi nonostante la deludente dinamica della produttività industriale. Nel periodo 2002-2012 la stessa fonte – relativa ad un campione rappresentativo di oltre i due terzi della occupazione delle imprese con almeno 20 dipendenti operanti nell'industria e nei servizi privati non finanziari – informa come la quota di salario eccedente i minimi previsti dal contratto nazionale sia stata pari al 10.5% (12.5% per gli impiegati e 9.5% per gli operai e come tale quota cresce al crescere della dimensione d'impresa e sia più elevata per l'industria in senso stretto (11.1%) rispetto ai servizi (9.7%).

Inoltre la stessa indagine fornisce dati circa la retribuzione di produttività – tipica degli accordi aziendali – che dal 2008 beneficia di sgravi fiscali, confermati e potenziati anche per l'anno in corso con la legge di stabilità 2016. Una percentuale di imprese oscillante tra il 50 ed il 60% del campione totale avrebbe usufruito della detassazione del premio di produttività con il coinvolgimento di circa il 50% dei lavoratori con percentuali superiori nell'industria. Più in dettaglio, Banca D'Italia fornisce anche elementi qualitativi relativi ai parametri di riferimento del salario di produttività. I più diffusi (92%) risultano gli indicatori di produttività, efficienza e qualità; distanziati e in seconda posizione (32%) indicatori di flessibilità di orario; ancor più distanziati (10%) indicatori relativi alla fungibilità delle mansioni.

Venendo alla tematica centrale del presente saggio – vale a dire la diffusione della contrattazione aziendale – Banca D'Italia in un'indagine monografica sulla contrattazione integrativa rileva per il 2010 come il 21% delle imprese abbia un accordo aziendale. Tale percentuale cresce al crescere della dimensione d'impresa ed è superiore nell'industria in senso stretto rispetto ai servizi. Inoltre la contrattazione integrativa è maggiormente presente nelle imprese con presenza di rappresentanze sindacali (25.5 contro il 2.8 dei casi di assenza di rappresentanze). Nei tre quarti delle imprese con contratto aziendale gli incrementi retributivi risultano legati alla performance d'impresa (anche solo parzialmente). Solo nel 10% delle imprese invece il contratto integrativo registra anche l'introduzione di modifiche organizzative (lavoro in team, delega e decentramento decisionale).

Nel 2011 e negli anni successivi Banca D'Italia ha rilevato il grado di soddisfazione delle imprese relativo agli assetti contrattuali. Un'impresa su tre si dichiara insoddisfatta; tale percentuale sale al 44% se si considerano solo le imprese con contratto aziendale. Il dato più interessante al riguardo concerne la disponibilità dei datori di lavoro a fare concessioni ai lavoratori in cambio di innovazioni contrattuali. L'esempio maggiormente utilizzato è lo scambio tra flessibilità oraria e garanzie occupazionali e/o incrementi retributivi. Va segnalato anche il fatto che le imprese pur insoddisfatte degli assetti contrattuali non esplicitano un particolare interesse a ricorrere alle deroghe previste ex art. 8 (tale interesse diminuisce dal 2011 al 2013).

Il Sistema Informativo sulla Contrattazione Aziendale – SICA (CNEL-ISTAT, 2015) attivato recentemente dall'Istat in collaborazione con il Cnel, dedica particolare attenzione all'impatto della pratica degli accordi in “deroga” rispetto ai CCNL introdotta nel 2009 sulla contrattazione decentrata orientata soprattutto a fronteggiare situazioni di crisi aziendale. In questa direzione è stata realizzata una indagine diretta ad hoc presso le imprese sulla contrattazione decentrata per l'anno 2012/2013. L'indagine copre le imprese private con almeno 10 dipendenti. La quasi totalità di queste imprese applica un contratto collettivo nazionale di lavoro e l'elemento di garanzia retributiva (EGR) – introdotto per favorire i contratti integrativi – viene utilizzato dal 18% circa delle imprese mentre il 31.6% delle imprese totali dichiara la presenza di un contratto di secondo livello (di cui il 21.2% collettivo e 9.6% individuale). Anche in questo caso l'industria in senso stretto si colloca al primo posto con il 36.8% rispetto al 26.6 dei servizi privati. Per quanto riguarda la sola contrattazione decentrata collettiva va rilevato come le costruzioni superino l'industria e i servizi sociali personali superino i servizi orientati al mercato.

Per gli anni più recenti, L'OCSEL (Cisl, 2015), l'osservatorio sulla contrattazione di secondo livello curato della CISL nazionale rileva una crescita degli accordi dal 2009 al 2011 ricondotta dagli autori al forte impulso alla contrattazione derivante dalla riforma degli assetti contrattuali del 2009 a cui segue una fase di rallentamento nel biennio 2012-2013 e una leggera ripresa nel 2014. L'indagine Ocsel-Cisl - basata su complessivi 3.640 accordi raccolti a livello nazionale dal 2009 al 2014 - mostra come le piccole e medie imprese (da 10 a 49 e da 50 a 249 addetti) abbiano partecipato in modo non trascurabile alla contrattazione decentrata e -per quanto riguarda le maggiori imprese - il grado di diffusione sarebbe superiore nelle imprese con 500 addetti e oltre rispetto alla classe delle medie imprese.

In sintesi emerge come negli anni più recenti – anche nel periodo di crisi – la contrattazione decentrata abbia preso consistenza anche in Italia con

modalità molto differenziate da settore a settore e da impresa a impresa, con una prevalenza nei comparti manifatturieri e nelle imprese di maggiore dimensione. E ciò, nonostante nel nostro Paese si sia in presenza di un sistema di relazioni industriali di caratterizzato da “low-decentralized collective bargaining” (Signoretti, 2014), ovvero di un processo di decentramento della contrattazione tuttora fortemente guidato dal centro. La recente proposta unitaria di Cgil, Cisl e Uil del 14 gennaio 2016 per un moderno sistema di relazioni industriali potrebbe aprire una nuova fase.

2. Il caso degli accordi aziendali della provincia di Brescia¹

2.1 Introduzione

Il materiale informativo di seguito presentato (Osmer, 2016) rappresenta il primo output dell’Osservatorio sulla Contrattazione di secondo livello (OSMER – Osservatorio sul mercato del lavoro e sulle relazioni collettive) dei Dipartimenti di Studi Giuridici e di Economia e Management dell’Università degli Studi di Brescia. L’osservatorio opera in stretta collaborazione con l’Ordine dei Consulenti del Lavoro, con le parti sociali (CGIL, CISL, UIL e Associazione Industriale Bresciana) della provincia e con la Direzione Provinciale del Lavoro di Brescia.

Nel biennio 2013-14 sono stati raccolti ed elaborati 1403 accordi decentrati di secondo livello sottoscritti dalle parti aziendali dal 2008 al 2014 messi a disposizione dalla Direzione Provinciale del Lavoro. Tale data base è risultato – come si vedrà - particolarmente ricco ed articolato anche se non comprende la totalità degli accordi siglati nello stesso periodo dalle imprese bresciane poiché l’unica fonte utilizzata è rappresentata dagli accordi depositati presso la Direzione Provinciale del Lavoro. Come è noto l’obbligatorietà a tale deposito riguarda solo gli accordi con un contenuto

¹ L’elaborazione dei dati e la predisposizione delle tabelle è stata curata da Marco Castellani, Dipartimento di Economia e Management dell’Università degli Studi di Brescia.

che si avvale di aspetti decontributivi e agevolativi sul piano previdenziale e/o fiscale. Nulla vieta però il deposito anche di accordi che non presentino tali prerogative. La fonte utilizzata ha quindi consentito di raccogliere la totalità degli accordi depositati obbligatoriamente integrata da un numero significativo di accordi depositati volontariamente. Complessivamente si ritiene che il campione sia ampiamente rappresentativo della produzione contrattuale in provincia di Brescia nei sette anni considerati almeno sul piano generale. Nel dettaglio la disaggregazione per dimensione, settore di appartenenza e – soprattutto – contenuto dell'accordo la rappresentatività potrebbe risultare meno adeguata.

La presentazione dei risultati è organizzata seguendo la logica che ha informato la modalità di elaborazione dei dati – utilizzata anche da Osservatori analoghi costruiti in altre realtà provinciali. A titolo introduttivo richiamiamo le seguenti principali informazioni anagrafiche raccolte: denominazione impresa, natura giuridica, tipologia accordo e data di sottoscrizione; articolazione dell'impresa e contesto contrattuale (gruppo, reparto, stabilimento, ecc.), contesto territoriale, durata dell'accordo, settore merceologico di operatività, fascia occupazionale e soggetti/organizzazioni firmatarie dell'accordo.

Gli indicatori estratti dal testo dell'accordo attengono alle seguenti 13 variabili articolate su tre livelli: Assunzioni; Inquadramento, mobilità interna e formazione (Inquadramento, luogo di lavoro, formazione e aggiornamento professionale); Salario/retribuzione (Premio di risultato, Partecipazione a utili, altre retribuzioni variabili); Ambiente di lavoro e tutela della salute (Prevenzione infortuni, formazione e informazione, Rappresentanti sicurezza); Orario (Lavoro supplementare/straordinario, Notturno e festivo, Riposi, pause, ferie, congedi e permessi, turni e flessibilità, part-time); Licenziamento individuale e altre forme di cessazione del rapporto di lavoro (licenziamento individuale, dimissioni, altro); Eccedenza di personale (CIG ordinaria, straordinaria, in deroga, Solidarietà, mobilità, licenziamenti collettivi, demansionamento); Contratti atipici (a termine, somministrazione, interinale, apprendistato, lavoro non subordinato); Esternalizzazioni (Trasferimento d'azienda, appalto, distacco); Relazioni sindacali (diritti sindacali, informazione/consultazione, permessi, assemblee, referendum, commissioni paritetiche, diritto di sciopero); Welfare (previdenza complementare, contributi per spese sanitarie e di studio, conciliazione e pari opportunità); Uguaglianza e discriminazioni (Azioni positive, molestie, altro); Controllo e sanzioni (Impianti audiovisivi, altri controlli, codice disciplinare).

2.2 I risultati dell'analisi (parte generale)

Produzione contrattuale nel periodo 2008-2014

La produzione contrattuale è risultata particolarmente intensa nei sette anni considerati (cfr. tabella 1) e si colloca per ogni anno nell'intorno o superiore ai 200 accordi con due eccezioni significative: una sensibile rallentamento nel biennio 2009-2010 e un marcato incremento nel 2011 anno in cui si registra il numero massimo di accordi che superano le 300 unità. Questa dinamica temporale appare riconducibile ad un "effetto crisi" che al suo primo manifestarsi ha rallentato l'attività di negoziazione (2009 e 2010) per poi recuperare rapidamente nel 2011 ad elaborazione avvenuta della crisi stessa. Si vedrà che ciò si riflette e trova conferma nell'analisi della dinamica dei contenuti specifici degli accordi stessi. In generale, va sottolineata la particolarmente elevata produzione contrattuale in parte spiegata dalla numerosità delle imprese – manifatturiere e terziarie, profit e non profit - operanti sul territorio provinciale. L'evoluzione della produzione contrattuale in provincia di Brescia risulta in parte in controtendenza rispetto ai risultati registrati a livello nazionale. L'OCSEL, l'osservatorio sulla contrattazione di secondo livello curato della CISL nazionale (Cisl, 2015) – come già detto – ha rilevato una crescita degli accordi dal 2009 al 2011 a cui sarebbe seguita una fase di rallentamento nel biennio 2012-2013 e una leggera ripresa nel 2014. A livello provinciale si evidenzia un'analogia crescita del 2011 preceduta però da un rallentamento negli anni precedenti e seguita da un andamento alterno negli anni successivi al 2011. Nel 2013 in particolare la provincia di Brescia registra una crescita significativa degli accordi rispetto al 2012. In parte le differenze possono essere ricondotte alle diverse fonti utilizzate. L'indagine Ocsel-Cisl è relativa a 3.640 accordi raccolti a livello nazionale dal 2009 al 2014 con una rappresentatività quindi ampiamente inferiore rispetto all'indagine provinciale Osmer in oggetto.

Tab. 1- Accordi classificati per anno di sottoscrizione

Anno	Numero	%	% Cumulata
2008	190	13.5	13.5
2009	126	9.0	22.5
2010	129	9.2	31.7
2011	301	21.5	53.2
2012	179	12.8	56.9
2013	259	18.5	84.4
2014	219	15.6	100
Totale	1.403	100	

Fonte: Osmer (2016), Università di Brescia

La stima del tasso di copertura degli accordi sottoscritti rispetto alle imprese operanti in provincia richiederebbe la quantificazione del numero di imprese coinvolte e la classe dimensionale di appartenenza, che è tuttora in corso. L'indagine Ocsel-Cisl citata condotta a livello nazionale mostra come le piccole e medie imprese (da 10 a 49 e da 50 a 249 addetti) abbiano partecipato in modo non trascurabile alla contrattazione decentrata diversamente dalle micro imprese (fino a 9 addetti) pressoché totalmente escluse. Per quanto riguarda le maggiori imprese il grado di copertura sarebbe più elevato nelle imprese con 500 addetti e oltre rispetto alla classe da 250 a 499 addetti.

Altre ricerche condotte sempre a livello nazionale (D'Amurri e Giorgiantonio, 2014; Istat-Cnel, 2015)² rilevano invece come la diffusione della

² In particolare si veda il saggio di Leoni R., *Contrattazione decentrata e produttività d'impresa: alcune evidenze empiriche per le imprese italiane*, (con Laura Bisio), in CNEL-ISTAT (2015), Progetto CNEL-ISTAT, "Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione decen-

contrattazione aziendale sia rimasta contenuta in Italia soprattutto nelle piccole imprese. Inoltre essa sarebbe maggiormente diffusa nell'industria rispetto ai servizi. La struttura produttiva italiana – fortemente caratterizzata dalle minori imprese – sarebbe quindi la causa di una crescita inferiore alle aspettative della contrattazione aziendale.

Per quanto attiene la provincia di Brescia si ha motivo di ritenere che la contrattazione aziendale sia prevalentemente riconducibile all'industria in senso stretto e ai servizi privati e che la propensione alla contrattazione decentrata cresca al crescere della dimensione d'impresa.

Il tasso di copertura dei 1403 accordi elaborati può essere solo stimato non disponendo di un data base relativo alla totalità degli accordi sottoscritti in provincia. Tale stima può essere effettuata considerando i risultati del SICA (indagine Istat-Cnel 2015 già citata) che offre la disaggregazione dei contratti per gli anni 2012-13. I contratti integrativi di accordi precedenti, i nuovi accordi, i rinnovi e quelli volti alla detassazione del premio di risultato (con il conseguente obbligo di deposito presso la DTL) rappresentano oltre i due terzi del totale a livello nazionale. Su questa base è possibile stimare prudenzialmente come anche in provincia di Brescia i 1403 accordi censiti possano essere considerati il 65% circa del totali accordi sottoscritti in provincia nel periodo considerato.

Tipologia accordo

Gli accordi riguardano pressoché interamente il livello aziendale. Solo in pochissimi casi si tratta di accordi territoriali e/o di filiera/distretto. Questo dato si discosta sensibilmente dai dati nazionali disponibili dove il 10% circa degli accordi decentrati risulterebbero territoriali (Adapt, 2016). Analogamente ad altre realtà nazionali invece in netta prevalenza (95%) si tratta di accordi integrativi e/o di applicazione di leggi. Sorprendentemente il data base comprende solo un accordo in deroga.

Natura giuridica e settore

Le società di capitale (Spa, Srl) totalizzano il 72% degli accordi totali (cfr. Tabella 2). Le società di persone (Snc) e ditte individuali raggiungono congiuntamente circa l'8% mentre le imprese non profit complessivamente

trata", e in particolare il capitolo 4 su *La diffusione della contrattazione integrativa al Contratto collettivo nazionale (CCNL) nelle imprese italiane*, Roma, Agosto 2015.

considerate (Fondazioni, società cooperative, onlus, associazioni, consorzi) si avvicinano al 20% del totale).

Tab. 2 - Totale degli accordi classificati per forma giuridica (n>20)

<i>Forma giurid.</i>	<i>Numero</i>	<i>%</i>	<i>% Cumulata</i>
Spa	631	45.0	45.0
Srl	379	27.0	72.0
Fondazione	111	7.9	79.9
Snc	63	4.5	84.4
Cooperativa	55	3.9	88.3
Impresa ind.	49	3.5	91.8
Associazione	21	1.5	93.3
Ente Gover.	21	1.5	94.8
Scpa	40	2.9	97.7
Altro	33	2.2	100
Totale	1.403	100	

Fonte: Osmer (2016), Università di Brescia

La Tabella 3 mostra come il comparto industriale concentri poco meno della metà degli accordi complessivi (47.7%). Il terziario privato totale (Trasporti, Credito e Commercio) si attesti attorno al 25% mentre i servizi non orientati al mercato raggiungano la considerevole percentuale del 22.6%. Sorprendentemente – e in controtendenza rispetto ad a indagini analoghe – il comparto dell’edilizia registra solo 9 accordi decentrati mentre i comparti manifatturieri confermano la loro centralità.

Tab. 3 - Totale degli accordi classificati per settore

Settore	Numero	%	% Cumulata
Industria	669	47.7	47.7
Servizi	317	22.6	70.3
Trasporti	213	15.2	85.5
Credito	111	7.9	93.4
Commercio	37	2.6	96.0
Altro	33	2.4	98.4
Artigianato	12	0.9	99.2
Edilizia	9	0.6	99.9
Agricoltura	2	0.1	100
Totale	1.403	100	

Fonte: Osmer (2016), Università di Brescia

Frequenza per sigla sindacale

La prevalenza degli accordi sono stati discussi e negoziati all'interno delle sedi aziendali e solo in pochi casi presso le sedi delle associazioni imprenditoriali. In un numero superiore di casi i Consulenti del lavoro iscritti all'ordine provinciale hanno fornito la loro assistenza e consulenza alle imprese coinvolte presso le loro sedi.

Sul versante sindacale la situazione è più articolata e complessa. La tabella 4 mostra come la netta prevalenza degli accordi sia stata sottoscritta dalle Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU, 47.4%) – diffuse in misura crescente tra le imprese – e in misura inferiore dalle Rappresentanze Sindacali Aziendali (9.9%, RSA per sigle sindacali). Congiuntamente le rappresentanze aziendali raggiungono quasi il 60% del totale. In un numero significativo di casi (5.9%) si registra la sottoscrizione formale delle assemblee e/o dei comitati dei lavoratori mentre la partecipazione dei delegati extra provinciali si registra solo nei 20 casi di accordi relativi a gruppi industriali

nazionali e/o internazionali. A questo livello non è possibile stimare la partecipazione e il peso delle diverse sigle sindacali poiché non disponiamo del tasso di sindacalizzazione aziendale disaggregato per organizzazione sindacale di appartenenza dei rappresentanti.

Tab. 4 - RSU/RSA firmatarie

<i>RSU/RSA</i>	<i>Numero</i>	<i>%</i>	<i>% Cumulata</i>
RSU	665	47.4	47.4
Firma non ril.	477	34.0	81.4
RSA	139	9.9	91.3
Assemblea			
E Comitato lav.	83	5.9	97.2
Del. Sind. gruppo	20	1.4	98.6
RSA+RSU	10	0.7	99.4
Deleg. Sind. Az.	9	0.6	100
Totale	1.403	100	

Fonte: Osmer (2016), Università di Brescia

In aggiunta a RSU e RSA risulta interessante considerare le firme aggiuntive riconducibili alle diverse sigle sindacali provinciali e/o comprensoriali (cfr. tabella 5).

Tab. 5 - Sindacati provinciali e/o comprens. firmatari (n>18)

<i>Sindacato pro- vinciale</i>	<i>Numero</i>	<i>%</i>	<i>% Cumulata</i>
Firma non ril.	439	31.3	31.3
CGIL+CISL+UIL	319	22.7	54.0
Altro	297	21.2	75.2
CGIL	172	12.3	87.5
CISL	138	9.8	97.3
UGL	20	1.4	98.7
UIL	18	1.3	100
Totale	1.403	100	

Fonte: Osmer (2016), Università di Brescia

Pur considerando che non esistono norme e/o prassi consolidate al riguardo, va segnalato come Cgil-Cisl-Uil congiuntamente totalizzano insieme 319 accordi, pari ad un terzo circa di quelli in cui sono presenti le firme provinciali/comprensoriali. La compresenza dei due maggiori sindacati – Cgil e Cisl – si registra in un numero elevato di casi (222). Mentre nei casi in cui vi sia una sola firma la Cgil si colloca al primo posto con 172 accordi, seguita dalla Cisl con 138 e – più distanziate – la Ugl con 20 e l’Uil con 18 accordi. Le rimanenti combinazioni di firme non risultano di particolare rilievo.

2.3 Contenuto degli accordi e istituti contrattuali

Veniamo ora al merito sostanziali degli accordi sottoscritti. I contenuti degli accordi e i relativi istituti contrattuali coinvolti risultano particolarmente significativi. La tabella 6 presenta la distribuzione delle frequenze relative alle tredici variabili di primo livello.

Tab. 6 - *Contenuto degli accordi - Frequenze delle variabili di primo livello*

<i>Contenuto</i>	<i>Numero</i>	<i>%</i>
Assunzione	59	4.2
Inquadramento		
Mobilità interna e		
Formazione	269	19.2
Salario/retribuzione	1.163	82.9
Ambiente e salute	229	16.3
Orario	865	61.7
Licenziamento	6	0.4
Eccedenza di pers.	30	2.1
Contratti atipici	145	10.3
Esternalizzazioni	51	3.6
Relazioni sindacali	570	40.6
Welfare	82	5.8
Discriminazioni	9	0.6
Controlli e sanzioni	29	2.1

Fonte: Osmer (2016), Università di Brescia

In modo non sorprendente – vista la fonte del nostro data base – la variabile retributiva (salari/retribuzione) presenta la presenza più elevata con 1.163 accordi pari a quasi l'83% del totale. Si tratta prevalentemente dell'istituto del premio di risultato (o premio di produttività) legato alla distribuzione della performance aziendale che beneficia della decontribuzione e detassazione (con il conseguente obbligo di deposito dell'accordo presso la DTL).

In seconda posizione si colloca il contenuto relativo all'orario di lavoro presente in 865 accordi pari al 62% circa. Si tratta di un dato particolarmente significativo poiché – in aggiunta alla variabilità retributiva – segnala processi di riorganizzazione dei luoghi di lavoro (turni, part time, ed altre innovazioni di orario) che hanno fortemente caratterizzato le imprese bre-sciane negli anni della crisi.

Il terzo posto si registra il contenuto delle relazioni sindacali con ben 570 accordi, oltre il 40% del totale. Questo dato segnala un profondo rinnovamento o una diffusa revisione delle relazioni tra le parti che dovrà essere oggetto di approfondimento.

Al quarto posto si colloca l'inquadramento, mobilità e formazione con 269 accordi pari a poco meno del 20% del totale. Insieme all'orario di lavoro tale contenuto segnala cambiamenti organizzativi che sembra abbiano investito un numero non prevalente ma non trascurabile di imprese.

I rimanenti contenuti ricorrono con frequenze più contenute e meno significative. Tra questi vanno però segnalati l'ambiente di lavoro e tutela della salute (229 accordi pari al 16% circa), la regolamentazione dei contratti atipici (145 accordi pari al 10%) e il welfare aziendale (82 accordi pari a circa il 6%) argomento molto dibattuto in questi giorni.

Interessante risulta anche il grado di copertura o numerosità delle variabili contenute negli accordi (cft. Tabella 7).

Tab. 7 - Numero di variabili trattate nel contratto (frequenze assolute)

<i>Numero varia- bili</i>	<i>Frequenza</i>	<i>%</i>	<i>% Cum.</i>
Missing	6	0.4	0.4
1	364	25.9	26.4
2	566	40.3	66.7
3	200	14.3	81.0
4	100	7.1	88.1
5	61	4.4	92.4
6	62	4.4	96.9
7	30	2.1	99.0
8	5	0.4	99.4
9	7	0.5	99.9
10	1	0.05	99.95
11	1	0.05	100
12	0	0	100

Fonte: Osmer (2016), Università di Brescia

La numerosità delle variabili incluse nei singoli accordi indica la complessità e l'articolazione e quindi l'ampiezza delle implicazioni regolative degli accordi stessi. Gli accordi che spaziano su pressoché tutte totalità le variabili considerate sono solo una decina ma potrebbero rivelare relazioni sindacali significative ad un'analisi di tipo qualitativo che dobbiamo rinviare ad altra sede. D'altro canto gli accordi focalizzati su un unico istituto contrattuale risultano più numerosi e pari a circa un quarto del totale. La netta prevalenza degli accordi invece registra la compresenza da almeno due fino a 6 variabili. L'addensamento più significativo però è riconducibile ad accordi che registrano da 2 a 4 variabili (presumibilmente salario/retribuzione, ambiente di lavoro/salute e orario) compresenti in oltre il 60% dei casi (61.7%). Emergerebbe al riguardo una configurazione di accordo "tipica" (prevalente) che combina alcune variabili – probabilmente ad elevata interdipendenza – funzionale alla strategia sia dell'impresa che delle organizzazioni sindacali aziendali. Anche in questo caso si deve rinviare ad un approfondimento quantitativo e qualitativo ad hoc che tenga conto della dimensione, del settore di appartenenza e del modello organizzativo delle imprese.

2.4 Dinamica 2008-2014 del contenuto degli accordi

Nel corso del periodo considerato è mutato significativamente il contenuto degli accordi con particolare riferimento ad alcuni specifici istituti contrattuali. I contenuti più ricorrenti (retribuzione, orario e relazioni sindacali) presentano un andamento ciclico per alcuni aspetti simile. Il contenuto salario/retribuzione diminuisce di intensità nel biennio 2009/10 per riprendere decisamente nel 2011 (presente in ben 191 accordi) a cui segue un calo nel 2012 e una nuova impennata nel 2013 (236 accordi). Il contenuto orario presenta un andamento analogo con una crescita formidabile nel 2011 (presente in 205 accordi) a cui segue un rallentamento negli anni successivi mantenendosi però su livelli elevati. Analogo andamento è mostrato dall'istituto contrattuale delle relazioni sindacali che registrano un picco nel 2011 (presenti in 162 accordi) con un calo leggermente più accentuato negli anni successivi. Emergerebbe una tendenziale e forte sovrapposizione della evoluzione dei tre maggiori istituti contrattuali che richiede una spiegazione aggiuntiva ad hoc. Peraltro sono proprio questi tre contenuti a determinare sostanzialmente la dinamica complessiva degli accordi nel periodo osservato.

La dinamica del grado di estensione/copertura delle variabili trattate negli accordi evidenzia una tendenziale diminuzione dal 2008 al 2014 degli

accordi con un solo contenuto (dal 39.5 % al 26% circa), una forte crescita degli accordi con due contenuti fino al 2013 e in particolare nel biennio 2011-12, una crescita invece più marcata negli ultimi due anni degli accordi con tre contenuti (raggiungono il 21% circa nel 2014) e una graduale crescita anche degli accordi con quattro contenuti (quasi il 10% nel 2014).

Gli accordi ad elevata estensione (con da 8 contenuti in su) non presentano una chiara dinamica e si concentrano soprattutto nel biennio 2011-12.

Se ne può trarre la conclusione che nel periodo considerato cresce tendenzialmente la complessità e l'articolazione degli accordi senza raggiungere però livelli di elevata estensione, sofisticazione e complessità. Almeno con riferimento alla numerosità delle variabili trattate. Non è forse inutile sottolineare infatti come accordi particolarmente complessi non debbano necessariamente contenere un numero elevato di contenuti.

3. Discussione e conclusioni

Il confronto tra le parti sociali a livello nazionale risente fortemente del dibattito in corso tra coloro che sostengono la centralità della contrattazione nazionale e coloro che auspicano un potenziamento della contrattazione decentrata a livello aziendale e/o territoriale. Sia sul versante imprenditoriale che sul versante sindacale si registrano posizioni importanti che vanno in entrambe queste direzioni e quindi è possibile prevedere come l'esito a breve non potrà condurre ad un cambiamento radicale degli assetti contrattuali esistenti bensì ad un loro revisione basata su una ridefinizione del ruolo del contratto nazionale e dei nuovi ed eventualmente aggiuntivi spazi di negoziazione da affidare agli accordi aziendali. Il sistema delle relazioni industriali italiano ha confermato anche negli anni più recenti un basso decentramento della contrattazione collettiva che – pur significativa a livello aziendale - tende ad essere guidata e coordinata dal centro. Tale articolazione però non ha impedito uno sviluppo degli accordi aziendali confermato dalle indagini Banca D'Italia e Istat-Cnel, soprattutto nelle maggiori imprese e nei comparti industriali in senso stretto. Più in particolare gli accordi aziendali riguarderebbero soprattutto il salario di produttività - che gode di un trattamento fiscale agevolato – legato però anche a parametri organizzativi. L'evidenza empirica mostra quindi come – pur all'interno di un sistema a centralizzazione medio-alta – le parti sociali a livello di impresa han-

no sviluppato un modello di relazioni industriali decentrato e complementare a quella nazionale, con modalità evidentemente molto differenziate da impresa a impresa. Anche il caso della provincia di Brescia conferma la tendenza in atto. I dati Osmer presentati evidenziano una produzione contrattuale di tutto rispetto (oltre 200 accordi all'anno mediamente in provincia) considerando che il data base non comprende tutti gli accordi siglati ma solo quelli depositati presso la Direzione provinciale del lavoro. Gli accordi siglati riguardano prevalentemente le maggiori imprese bresciane e circa la metà sono riconducibili al comparto industriale con una presenza significativa dei servizi privati compresi quelli non orientati al mercato (non profit). I soggetti firmatari vedono la netta prevalenza delle RSU (in forte aumento e in quasi il 50% dei casi). Nel 70% circa degli accordi vi è la firma aggiuntiva delle organizzazioni sindacali provinciali. Cgil, Cisl e Uil congiuntamente hanno siglato 320 accordi. Separatamente le sigle sindacali maggiormente presenti sono riconducibili alla Cgil con un leggero vantaggio sulla Cisl, mentre Uil e Ugl si collocano su livelli ampiamente inferiori. L'elemento più significativo riguarda il contenuto di tali accordi. L'istituto contrattuale del salario/retribuzione conferma anche a Brescia la sua prevalenza (il premio di risultato è presente nell'83% degli accordi), spesso accompagnato dal contenuto relativo all'innovazione dell'orario di lavoro (62% degli accordi) e dal contenuto delle relazioni sindacali (informazione/consultazione, commissioni paritetiche nel 40% circa degli accordi). In un numero elevato e crescente di accordi questi tre contenuti si presentano congiuntamente e segnalano processi di riorganizzazione nei luoghi di lavoro negoziati tra le parti sociali. Non è il caso di trarre conclusioni affrettate ma vi sono segnali di novità, ancora deboli ma innovativi. Questo tipo di contrattazione aziendale infatti tende ad estendere lo spazio della negoziazione oltre la variabilità retributiva legata alla produttività – per comprendere l'innovazione della organizzazione del lavoro e le modalità di partecipazione. In questa direzione l'accorda aziendale può diventare una leva cruciale per sviluppare pratiche manageriali innovative e partecipate a beneficio sia della produttività che del benessere dei lavoratori.

L'esame qualitativo dei casi di accordi più significativi confermano la possibilità concreta di coniugare efficacemente le esigenze dei lavoratori con le esigenze di competitività dell'impresa. La condizione principale affinché ciò si realizzi è che la negoziazione sia focalizzata sullo scambio tra "flessibilità interna del lavoro" (soprattutto funzionale) e "aumento della democrazia nei processi decisionali". L'efficacia della combinazione tra maggiore flessibilità e uso qualificante dei lavoratori è confermata anche da ricerche nazionali (Grandori, 2015) ed internazionali. La combinazione di

pratiche anche tradizionali (di stampo fordista) con correttivi democratici al sistema di decisione e partecipazione è un nodo sul quale vale la pena di riflettere ulteriormente. Si tratterebbe di passare dalla logica compromissoria delle concessioni reciproche delle parti (spesso insoddisfacente sia per i lavoratori che per la produttività d'impresa) alla nuova logica dell'accoppiamento selettivo di "elementi intatti" delle preferenze e aspettative di entrambe le parti sociali, come avviene nelle cosiddette "organizzazioni ibride" (Pache e Santos, 2013).

Riferimenti bibliografici

Adapt (2016), "La contrattazione collettiva in Italia (2015)", *Il Rapporto Adapt*, Adapt University Press.

Albertini, S., Leoni R., a cura di (2009), *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord*, Milano: F. Angeli.

Banca D'Italia (2013), "Indagine sulle imprese industriali e dei servizi", *Supplementi al Bollettino Statistico – Indagini Campionarie*, Roma.

Cappelli P., Neumark D. (2001), "Do High Performance Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 54(4): 737-775.

CISL, (2015) Dipartimento Lavoro Formazione Contrattazione, OCSEL – OSSERVATORIO SULLA CONTRATTAZIONE, *Caratteristiche e tendenze della contrattazione di secondo livello negli anni 2013-2014*, report 2015.

CNEL-ISTAT (2015), Progetto CNEL-ISTAT, "Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione decentrata", e in particolare il capitolo 4 su *La diffusione della contrattazione integrativa al Contratto collettivo nazionale (CCNL) nelle imprese italiane*, Roma, Agosto 2015.

Croucher R., Rizov M. (2009), "Human resource management and performance in European firms", *Cambridge Journal of Economics*, Vol.33: 253-272.

D'Amurri F., Giorgiantonio C.(2014), Banca D'Italia, *Diffusione e prospettive della contrattazione aziendale in Italia*, Occasional Papers, n.221.

Grandori A. (2015), *10 Tesi sull'impresa. Contro I luoghi comuni dell'economia*, Bologna: Il Mulino.

Leoni R. (2013), "Organization of Work Practices and Productivity: an Assessment of Research on World-Class Manufacturing", in Grandori A. , a cura di, *Handbook of Economic Organization. Integrating Economic and organization Theory*, Cheltenham: Edward Elgar.

Osmer (2016), Università degli Studi di Brescia, *Primo rapporto sulla contrattazione decentrata della provinciali di Brescia*, in corso di pubblicazione.

Pache A.C., Santos F. (2013), "Inside the hybrid organizations: selective coupling as a response to competing institutional logics", *Academy of Management Journal*, Vol. 56(4): 972-1001.

Signoretti A. (2014), "Analysis of Italian medium-sized enterprises' collective bargaining from an international perspective: Evidence from the manufacturing sector", *Economic and Industrial Democracy*, 1-23.