

A12

Il volume è pubblicato con il contributo dei fondi del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Brescia, Osservatorio sul Mercato del Lavoro e sulle Relazioni Collettive (OSMER)

Ragioni e passioni della contrattazione collettiva di secondo livello

Tendenze italiane ed europee

a cura di

Cristina Alessi
Luciana Guaglianone

Contributi di

Sergio Albertini
Stefania Cardinaleschi
Marco Castellani
Wolfgang Däubler
Annette Jobert
Francesca Malzani
Alberto Mattei
Marco Peruzzi
Wilfredo Sanguineti Raymond
Stefania Scarponi
Paolo Tomassetti
Tiziano Treu





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXVII
Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.gioacchinoonoratieditore.it
info@gioacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-0849-9

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: novembre 2017

*Questo libro è dedicato alla memoria di Mario Napoli,
amico, Maestro, uomo buono e saggio*

Indice

- 9 Introduzione. La contrattazione collettiva decentrata: tendenze europee ed esperienze locali
Cristina Alessi

La contrattazione di secondo livello in Italia e in Europa al tempo della crisi economica

- 29 Autoregolazione e legge nella disciplina delle relazioni sindacali
Tiziano Treu
- 49 Dynamique de la négociation collective décentralisée en France, entreprise et territoire
Annette Jobert
- 69 La Negociación Colectiva de sector y la prioridad aplicativa del convenio de empresa en la experiencia española
Wilfredo Sanguinetti Raymond
- 89 Les négociations collectives d'entreprise en Allemagne
Wolfgang Däubler

Contrattazione collettiva di secondo livello ed esperienze territoriali

L'osservatorio sulla contrattazione collettiva decentrata della Provincia di Brescia

- III L'evoluzione della contrattazione decentrata in provincia di Brescia dal 2008 al 2014
Sergio Albertini, Marco Castellani

- 133 Relazioni industriali e processi decisionali dell'impresa nell'area bresciana. Un primo approccio
Luciana Guaglianone
- 147 Lavoro di qualità e contrattazione decentrata
Francesca Malzani

Contrattazione collettiva di secondo livello ed esperienze territoriali

Le esperienze nazionali: gli osservatori sulla contrattazione di secondo livello

- 169 L'Osservatorio "FareContrattazione" di Adapt. Caratteristiche della banca dati e brevi analisi in tema di articolazione degli assetti contrattuali e modello di decentramento in Italia
Paolo Tomassetti
- 187 Sistema informativo sulla contrattazione aziendale (SICA) Istat
Stefania Cardinaleschi
- 201 L'Osservatorio trentino sui diritti sociali e l'approfondimento in materia di contrattazione collettiva
Stefania Scarponi
- 219 Differenziali retributivi di genere e contrattazione collettiva di produttività. Riflessioni a partire dai risultati del progetto europeo "Close the Deal, Fill the Gap"
Marco Peruzzi, Alberto Mattei
- 235 Gli autori

Introduzione

La contrattazione collettiva decentrata
Tendenze europee ed esperienze locali

CRISTINA ALESSI*

1. I saggi raccolti in questo volume sono stati presentati a Brescia in occasione del Convegno *Ragioni e passioni della contrattazione collettiva*, tenutosi il 27 giugno 2016 e dedicato alla cara memoria del prof. Mario Napoli, che ha insegnato a lungo nell'Università di Brescia e che ha dedicato buona parte dei suoi studi all'autonomia collettiva, del quale è stato un acceso sostenitore e un analista raffinato e attento. Ci mancherà molto la sua voce nei dibattiti futuri.

La prima parte del volume è dedicata all'analisi delle tendenze della contrattazione collettiva in Europa e risponde all'esigenza di comprendere quale sia attualmente la diffusione della contrattazione, quale sia il ruolo degli attori sindacali nei diversi ordinamenti e come abbia inciso, su entrambi i fenomeni, la legislazione più recente.

Negli ultimi anni i Paesi europei (quantomeno quelli continentali) hanno registrato tendenze molto simili nella regolazione della contrattazione collettiva, come ha messo bene in evidenza Fausta Guarriello nella sua relazione al congresso Aidlass del 2016¹. Pur nella diversità dei sistemi normativi europei, infatti, gli interventi legislativi degli ultimi anni hanno favorito fortemente il decentramento della contrattazione collettiva, con meccanismi più o meno simili.

Ciò è dipeso, almeno in parte, dalle indicazioni offerte dall'UE, attraverso strumenti formali, come la raccomandazione del Consiglio sul Piano Nazionale di Riforma Italiano del 2015², e altri meno forma-

* Università degli Studi di Brescia.

1. F. GUARRIELLO, *Legge e contrattazione collettiva in Europa: verso nuovi equilibri?*, in *DLRI*, 2017, p. 97 ss.

2. Nella raccomandazione in parola il Consiglio suggerisce di adottare « un quadro efficace per la contrattazione di secondo livello » (Raccomandazione del Consiglio del 14 luglio 2015, 2015/C 272/16); nelle raccomandazioni successive, sui Piani nazionali di riforma del 2016 e del

li, ma considerati altrettanto impegnativi, come le lettere della BCE³. In verità, le richieste più pressanti al decentramento della contrattazione collettiva in funzione di incremento della produttività delle imprese si ritrovano sempre più spesso nei documenti di *governance* economica, come la dottrina ha da tempo segnalato, discutendone anche la stessa legittimità⁴.

Il mutamento che ne è seguito nei diversi sistemi di relazioni industriali è stato descritto in termini di “aziendalizzazione” della contrattazione collettiva, come « delimitazione dello spazio giuridico normativo al livello aziendale, assumendo a fondamento della normativa sul lavoro la priorità della ragione tecnico–produttiva aziendale »⁵. In Italia, questo fenomeno è stato favorito dagli interventi legislativi che hanno progressivamente attribuito funzioni importanti al contratto decentrato, come l’art. 8 del d.l. n. 138/2011 e l’art. 51 del d. lgs. n. 81/2015, sui quali si tornerà fra poco, modificando l’assetto delle fonti. Lo spostamento del baricentro della contrattazione dal centro alla periferia, poi, ha effetti di rilievo sulla copertura contrattuale e sulla rappresentatività degli attori, ma anche, e soprattutto, sui livelli salariali dei lavoratori. Di recente sempre Fausta Guarriello ha cominciato a chiedersi se i fenomeni descritti comportino il tramonto del contratto collettivo come atto normativo a portata generale e la sua esclusiva funzionalizzazione a strumento di gestione aziendale⁶. Vi è chi ritiene, al contrario, che questi processi possano portare a un

2017, il Consiglio sottolinea come la contrattazione di secondo livello in Italia non sia ancora sufficientemente sviluppata. Si v. la Raccomandazione del Consiglio del 12 luglio 2016 (2016/C 299/01) e la Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2017 (COM(2017) 511 final). Su questi profili si v. P. CHIECO, “Riforme strutturali” del mercato del lavoro e diritti fondamentali dei lavoratori nel quadro della nuova *governance* economica europea, in *DLRI*, 2015, spec. p. 372 ss.

3. Secondo A. PERULLI, V. SPEZIALE, *L’art. 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 e la « rivoluzione di Agosto » del Diritto del lavoro*, WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT — 132/2011, p. 9 ss., la lettera della BCE non imponeva affatto una riforma di questo tipo ed è stata utilizzata come pretesto dal legislatore italiano per giustificare l’introduzione dell’art. 8.

4. F. GUARRIELLO, *op. cit.*, p. 130 ss.; P. CHIECO, *op. cit.*, p. 377 ss.

5. V. BAVARO, *L’aziendalizzazione nell’ordine politico–giuridico del lavoro*, in *LD*, 2013, p. 213 ss. e ID., *Azienda, contratto e sindacato*, Cacucci, Bari 2012, *passim*. Parla del contratto aziendale come strumento al quale le aziende chiedono di « favorire le condizioni che garantiscano la propria competitività sul mercato delle merci o dei servizi » A. LASSANDARI, *Il contratto collettivo aziendale e decentrato*, Giuffrè, Milano 2001, p. 112 ss. Sull’impresa come luogo di autonomazione si v. M. BARBERA, “Noi siamo quello che facciamo”. *Prassi ed etica dell’impresa post–fordista*, in *DLRI*, 2014, p. 631 ss.

6. F. GUARRIELLO, *op. cit.*, p. 129 ss.

rilancio della contrattazione collettiva di secondo livello in materie in parte nuove, come la flessibilità *family friendly* o la (re)introduzione di tutele legate alla stabilità del posto di lavoro⁷. Questi aspetti sono al centro del dibattito attuale e lo saranno anche nei prossimi anni, trattandosi di un processo che non accenna a fermarsi.

In Italia, il decentramento della contrattazione si è realizzato all'esito di un conflitto molto acceso che ha visto protagonista la principale industria automobilistica italiana. La richiesta di un maggiore grado di autonomia del contratto aziendale rispetto a quello nazionale proveniente dalla FIAT, nel senso della possibilità per il contratto aziendale di derogare al contratto nazionale anche in senso peggiorativo, ha condotto prima a una spaccatura tra le organizzazioni sindacali dei lavoratori, poi alla stipula degli accordi separati del 2009⁸. Il faticoso raggiungimento di una rinnovata sintonia tra le maggiori confederazioni sindacali e la conseguente stipula, nel 2011, di un accordo interconfederale unitario sulla struttura della contrattazione collettiva non fu però ritenuto sufficiente dal Governo di allora che, con un provvedimento ormai noto solo con il numero dell'articolo di riferimento, è intervenuto "a gamba tesa" nel processo⁹, suscitando un dibattito in dottrina sull'ambito di applicazione e sui requisiti di legittimità degli accordi ivi previsti¹⁰. Occorre dire che nel dibattito spiccò, allora, la voce di Mario Napoli che cercò di valorizzare il testo

7. R. NUNIN, *Game over o rilancio? La contrattazione della flessibilità dopo il Jobs Act*, in RGL, 2016, I, spec. p. 384 ss.

8. Sulla vicenda si v. M. NAPOLI, *La riforma degli assetti contrattuali nelle intese tra le parti sociali*, in Jus, 2009, n. 3, p. 443 ss., ora in Id., *Lavoro, diritto, valori (2006-2009)*, Giappichelli, Torino 2010, p. 139 ss.; M. MAGNANI, *I nodi attuali del sistema di relazioni industriali e l'accordo quadro del 22 gennaio 2009*, in ADL, 2009, p. 1278 ss.; L. BELLARDI, *Concertazione e contrattazione dal Protocollo Giugni agli accordi separati del 2009*, in RGL, I, p. 447 ss.; V. FERRANTE, *L'accordo interconfederale dell'aprile 2009 di riforma del sistema della contrattazione collettiva: brevi note*, in ADL, 2009, p. 1021 ss.; F. CARINCI, *Una dichiarazione d'intenti: l'accordo quadro 22 gennaio 2009 sulla riforma degli assetti contrattuali*, in RIDL, 2009, I, p. 207 ss.; M. RICCI, *L'accordo quadro e l'accordo interconfederale del 2009: contenuti, criticità e modelli di relazioni industriali*, in RIDL, I, p. 353 ss.

9. F. SCARPELLI, *Rappresentatività e contrattazione tra l'accordo unitario di giugno e le discutibili ingerenze del legislatore*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, n. 127/2011, p. 7.

10. A. PERULLI, V. SPEZIALE, *op. cit.*, p. 23 ss.; F. CARINCI, *Al capezzale del sistema contrattuale: il giudice, il sindacato, il legislatore*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT — 133/2011, spec. p. 38 ss.; G. FERRARO, *Il contratto collettivo dopo l'art. 8 del decreto n. 138/2011*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT — 129/2011, p. 20 ss.; T. TREU, *Modifiche in materia di contrattazione collettiva. L'articolo 8 del d.l. n. 138/2011*, in *Libro dell'anno del diritto*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana Treccani, Roma 2012, reperibile all'indirizzo www.treccani.it, spec. p. 7 ss.

di legge attraverso un'interpretazione sistematica¹¹. Questo, del resto, faceva parte della sua cifra stilistica, l'idea secondo la quale tutte le riforme potevano essere inserite armonicamente nel sistema¹², con la sola eccezione della riforma dell'art. 18 Stat. Lav., che non esitò a definire un vero e proprio "mostro giuridico"¹³. Anche dell'art. 8 Mario Napoli mise in luce la funzione di "sostegno" alla contrattazione collettiva, secondo la dizione della rubrica della norma, ritenendo che, alla fine, non ci fossero nella prima parte della previsione elementi di netta rottura rispetto al tradizionale assetto dei rapporti tra legge e contrattazione collettiva¹⁴. I problemi, sempre secondo Mario Napoli, derivano dalla seconda parte dell'art. 8, i commi 2-*bis* e 3, cioè dalla deroga generalizzata, con la quale il legislatore "ha strafatto"¹⁵.

La prassi applicativa, quantomeno quella nota, sembra aver dato ragione a chi sosteneva che, alla fine, la norma avrebbe avuto un impatto limitato¹⁶, almeno dal punto di vista quantitativo, anche grazie al fatto che le stesse parti sociali, con l'intesa di settembre 2011, hanno dichiarato di non voler applicare l'art. 8; gli accordi basati sulla previsione in parola, a quanto risulta dalle indagini finora svolte, sembrerebbero in effetti pochi e limitati alle deroghe alle disposizioni in materia di flessibilità del lavoro (limiti di durata dei contratti a termine, clausole elastiche nel *part-time* etc.), di orario e di retribuzione

11. Nel saggio *La tutela del lavoro tra legge e contrattazione collettiva*, in M. Napoli, V. Ferrante, M. Corti, A. Occhino, *Nuove tendenze nelle fonti del diritto del lavoro*, Vita e Pensiero, Milano 2012, p. 3 ss., Mario Napoli definisce « un'esagerazione » vedere nella norma in questione la fine del Diritto del Lavoro.

12. Un simile approccio era stato adottato, ad esempio, in relazione alla riforma Biagi, molto osteggiata da una parte consistente della dottrina. Si v. Il saggio su *Autonomia individuale e autonomia collettiva alla luce delle più recenti riforme*, in M. Napoli, *Il diritto del lavoro tra conferme e sviluppi* (2001–2005), Giappichelli, Torino 2006, p. 257 ss., in cui quest'opzione metodologica è chiara fin dalle prime righe.

13. M. NAPOLI, *Il diritto del lavoro tra sfregio della stabilità e attesa dello sviluppo*, in Id., *Diritto del lavoro. In trasformazione*, Giappichelli, Torino 2015, p. 5.

14. M. NAPOLI, *Osservazioni sul sostegno legislativo alla contrattazione aziendale*, in *DLRI*, 2012, p. 465 ss.

15. M. NAPOLI, *op. ult. cit.*, p. 469 ss.

16. Secondo M. MAGNANI, *Il rapporto tra legge e autonomia collettiva*, in *DRI*, 2017, p. 5 ss., l'operazione compiuta dal legislatore « è stata sostanzialmente rifiutata dagli stessi attori del sistema »; si v. lo stesso M. NAPOLI, *Osservazioni. . .*, cit., p. 473 che ritiene che « non saranno stipulate deroghe vistose ».

in situazioni di crisi aziendali¹⁷. Anche nella banca dati dell'Osservatorio bresciano risultano pochissimi accordi espressamente qualificati come derogatori ai sensi dell'art. 8 del d.l. n. 138/2011¹⁸, mentre nelle ricerche svolte in altri ambiti territoriali sembra che il ricorso alla deroga si avvii a diventare un dato quasi strutturale¹⁹. In dottrina, in effetti, si è sottolineato il fatto che spesso nelle intese sostanzialmente in deroga l'art. 8 non viene richiamato e che esiste un gran numero di accordi in deroga di cui non si hanno notizie certe²⁰. Quale che sia, però, il dato numerico non deve far perdere di vista il fatto che la norma in parola continua ad aleggiare nel nostro sistema e che l'assetto delle fonti del Diritto del lavoro deve ormai essere rivisto proprio alla luce di quella previsione, che assegna un ruolo di grande rilievo al contratto collettivo di secondo livello²¹. In qualche contratto aziendale, peraltro, cominciano a essere inserite clausole che assegnano prevalenza al contratto di secondo livello anche rispetto ai contratti nazionali successivi, con un ribaltamento del sistema delle fonti prontamente segnalato dalla dottrina²².

La storia successiva ci consegna una rinnovata unità sindacale, ma su presupposti diversi dal passato. Anzitutto nell'accordo del 2013 e nel Testo Unico del gennaio 2014 viene consacrato il principio maggioritario come metodo di determinazione del consenso sufficiente alla stipula di un contratto collettivo applicabile *erga omnes* (o meglio, esigibile, secondo la dizione adottata dagli accordi stessi), sia a livello nazionale che a livello decentrato. Si tratta di un principio

17. Si v. ad esempio gli accordi in deroga presenti nell'archivio dell'Osservatorio Trentino sui diritti sociali (www.dirittisocialitrentino.it) e l'analisi di Stefania Scarponi, in q. volume.

18. Degli accordi depositati tra il 2011 e il 2016 solo due richiamano espressamente l'art. 8.

19. Si v. gli accordi citati da V. BAVARO, *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale)*, in *DRI*, 2017, spec. p. 27 ss.

20. L. IMBERTI, *A proposito dell'art. 8 della legge n. 148/2011: le deroghe si fanno, ma non si dicono*, in *DLRI*, 2013, p. 24 ss.; G. FERRARO, *Profili costituzionali della disponibilità del sistema di tutele del diritto del lavoro subordinato*, in *RGL*, 2012, I, p. 472, ritiene che l'art. 8 sia « entrato nel subconscio della contrattazione collettiva e opera silenziosamente sotto traccia ».

21. T. TREU, *I rinvii alla contrattazione collettiva*, in M. Magnani, A. Pandolfo, P.A. Varesi, *I contratti di lavoro. Commentario al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81*, Giappichelli, Torino, p. 246; M. MAGNANI, *op. cit.*, p. 5.; secondo I. ABIGNENTE, *Per una lettura right based del rapporto tra le fonti del diritto del lavoro*, in *QC*, 2015, p. 122 ss., l'art. 8 è espressione di un sistema "complesso e pluralistico" non più regolato secondo il principio gerarchico, nel quale la legge statale assume il ruolo di intervento quadro o di "regola di negoziazioni", in grado di guidare le fonti autonome nella disciplina di dettaglio a loro affidata dalla stessa legge.

22. V. BAVARO, *Sulle prassi...*, cit., p. 28 ss., in riferimento al contratto Bridgestone.

decisamente innovativo per il nostro sistema di relazioni industriali, che si è retto, tradizionalmente, sul criterio del pari valore di ciascun sindacato al tavolo delle trattative²³. Con questo (e con altri fattori di contesto²⁴) la strada per l'attuazione della seconda parte dell'art. 39 sembra essere diventata improvvisamente più semplice, come del resto aveva segnalato, ancora una volta, Mario Napoli²⁵. Non è possibile approfondire oggi l'analisi delle diverse proposte di legge presentate in materia, ma al momento si fronteggiano posizioni differenziate, da quelle espresse dalle riviste giuslavoristiche, come *Diritti Lavori Mercati*²⁶, a quelle proposte da gruppi di studiosi, come Frecciarossa²⁷, fino ad arrivare alla proposta contenuta nella Carta dei diritti della CGIL²⁸. Il saggio di Tiziano Treu, in q. volume, aiuta a chiarire quale potrebbe essere il contenuto della legislazione sulla contrattazione collettiva, a Costituzione invariata.

Nelle proposte appena citate (salvo in quella della CGIL), il contratto di secondo livello viene posto sullo stesso piano del contratto nazionale, al quale può derogare anche *in pejus*. Una simile prospettiva, del resto, è quella che emerge anche dalla legislazione più recente; mi riferisco, naturalmente, alle previsioni che favoriscono la conclusione di accordi di secondo livello sulla retribuzione di produttività²⁹, ma soprattutto all'art. 51 del d. lgs. n. 81/2015, che si avvia a diventare una

23. F. SANTONI, *Contrattazione collettiva e principio di maggioranza*, in RIDL, 2013, I, p. 85 ss.; V. BAVARO, *Il principio maggioritario nelle relazioni industriali*, in LD, 2014, p. 4 ss.; R. DEL PUNTA, *Note sparse sul Testo unico sulla rappresentanza*, in DRI, 2014, p. 679 ss.; F. SCARPELLI, *Il Testo Unico sulla rappresentanza tra relazioni industriali e diritto*, *ibidem*, 2014, p. 689 ss.

24. Si v. l'analisi di B. CARUSO, *Per un intervento eteronomo sulla rappresentanza sindacale*, in L. Zoppoli, A. Zoppoli, M. Delfino (a cura di), *Una nuova costituzione per il sistema di relazioni sindacali?*, Editoriale Scientifica, Napoli 2014, spec. p. 454 ss.

25. M. NAPOLI, *Cosa significa attuare l'art. 39 della Costituzione, oggi*, in L. Zoppoli, A. Zoppoli, M. Delfino (a cura di), *Una nuova costituzione per il sistema di relazioni sindacali?*, Editoriale Scientifica, Napoli 2014, p. 493 ss. Nello stesso volume si v. anche i contributi di B. Caruso, E. Ghera, L. Mariucci, M. Persiani, R. Pessi G. Proia, G. Santoro-Passarelli, T. Treu.

26. La proposta è pubblicata in L. ZOPPOLI, A. ZOPPOLI, M. DELFINO (a cura di), *Una nuova costituzione per il sistema di relazioni sindacali?*, Editoriale Scientifica, Napoli 2014, p. 539 ss.

27. La proposta del gruppo *Frecciarossa* è reperibile all'indirizzo <http://www.amicimarcobiagi.com/freccia-rossa-una-proposta-di-legge-in-materia-sindacale/>.

28. La Carta è consultabile all'indirizzo internet <http://www.cartacgil.it/>.

29. Il riferimento è alle previsioni di legge che, nel corso degli ultimi anni, hanno consentito la detassazione e/o la decontribuzione degli elementi retributivi legati alla produttività o al welfare previsti dai contratti collettivi di secondo livello. Da ultimo si v. le previsioni dei commi 160-162, dell'art. 1, della legge di Bilancio 2017 (legge 232/2016).

norma paradigmatica del sistema dei rapporti tra contratti collettivi e che non a caso è stata immediatamente al centro dell'attenzione della dottrina³⁰. Il dibattito che ne è scaturito, che può essere solo riassunto in questa sede, ha visto confrontarsi le posizioni di chi ritiene che la previsione abbia la funzione di sostegno e di rilancio della contrattazione collettiva³¹ e di chi, al contrario, ritiene che si tratti di una norma fortemente penalizzante per la contrattazione collettiva stessa³².

La previsione dell'art. 51 costituisce certamente un forte incentivo al decentramento della contrattazione collettiva; benché formulata in termini "neutri", attraverso cioè la parificazione tra livello nazionale e livello decentrato, non c'è dubbio che ad essere favorita sia la contrattazione di secondo livello, tant'è che si è cominciato a parlare dell'abrogazione tacita dell'art. 8 del d.l. n. 138/2011, che sarebbe ormai superato dalla nuova previsione³³. Sul punto, tuttavia, è bene chiarire, però, che le due previsioni hanno funzioni e oggetto diversi, come del resto evidenziato dalla dottrina³⁴. Nel caso dell'art. 51 d. lgs. n. 81/2015, la norma serve a chiarire che là dove vi sia un rinvio alla contrattazione collettiva, il riferimento è tanto al livello nazionale quanto a quello aziendale; questo, però, presuppone che vi sia una previsione di legge che contenga una delega e che, al tempo stesso, individui ambito e portata della delega stessa. Si tratta di una previsione, insomma, che si muove ancora nel quadro dei "classici" rapporti tra contrattazione collettiva e legge. Altro è il caso, invece, dell'art. 8 d.l. n. 138/2011 che attribuisce alla contrattazione aziendale un potere di deroga alle previsioni sia di legge che di contratto collettivo sostanzialmente "in bianco".

Comunque sia, è indubbio che le due previsioni siano espressione della tendenza all'affidamento al contratto aziendale di funzioni sempre più ampie, essendo per l'ordinamento indifferente a quale

30. T. TREU, *I rinvii alla contrattazione collettiva*, cit., p. 243 ss.; I. ALVINO, *Il micro-sistema dei rinvii al contratto collettivo nel d.lgs. n. 81 del 2015: il nuovo modello della competizione fra i livelli della contrattazione collettiva*, in RIDL, 2016, I, p. 657 ss.

31. Si vvv., ad es., le osservazioni di S. MAINARDI, *Le relazioni collettive nel "nuovo" diritto del lavoro*, Relazione alle giornate di studio Aidlass, *Legge e contrattazione collettiva nel diritto del lavoro post-statutario*, Napoli 16-17 giugno 2016, p.13 ss. del dat. (in corso di pubblicazione in DLRI).

32. Cfr. A. LASSANDARI, *Il sistema di contrattazione collettiva oggi: processi disgregativi e sussulti di resistenza*, in LD, 2016, p. 977 ss.

33. I. ALVINO, *Il micro-sistema dei rinvii al contratto collettivo nel d. lgs. n. 81 del 2015: il nuovo modello della competizione fra i livelli della contrattazione collettiva*, in RIDL, 2016, I, p. 682 ss.

34. T. TREU, *I rinvii alla contrattazione collettiva*, cit., p. 245 ss.

livello si svolga l'integrazione o la deroga rispetto al precetto legale. È ancora presto per dire quanto questa equiparazione inciderà sulla diffusione e sulla tenuta della contrattazione nazionale; ma è chiaro che essa, assieme al fatto che nei più recenti accordi sulla contrattazione collettiva vengono meno i vincoli che nell'accordo del 1993 servivano a regolare i rapporti tra contratto nazionale e contratto aziendale e/o territoriale, ci consegna l'idea di una contrattazione decentrata pronta ad intervenire a tutto campo sulla disciplina del rapporto di lavoro. Del resto, questa equiparazione era senz'altro nelle intenzioni delle parti stipulanti gli accordi, come la dottrina ha subito evidenziato³⁵.

Tendenze simili, anche se con meccanismi e con ampiezza diversa, si sono registrate in moltissimi Paesi europei, anche in conseguenza delle analoghe pressioni esercitate dall'Unione europea³⁶. Le relazioni contenute nella prima parte del volume illustrano la situazione dei Paesi con i quali maggiori sono le connessioni e le reciproche influenze, almeno dal punto di vista della struttura della contrattazione e dei rapporti tra legge e contrattazione collettiva.

Il sistema spagnolo, in particolare, rappresenta un terreno di confronto molto utile, anche per cercare di comprendere quali potranno essere gli effetti delle riforme più recenti.

Il dibattito in Spagna ha riguardato, in particolare, l'uso delle riforme della contrattazione collettiva e della legislazione del lavoro, a partire dal 1994 in poi, ma con particolare accentuazione negli anni 2011/2012³⁷, come strumento di carattere prevalentemente economico; ciò ha fatto sì che gli effetti più pesanti abbiano riguardato i livelli salariali, incrementandosi così il numero dei *working poors*³⁸,

35. F. LISO, *Brevi note sul protocollo Confindustria, CGIL, CISL e UIL del maggio 2013*, in *RGL*, 2013, p. 837 ss.; ID., *Brevi note sull'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 e sull'articolo 8 della legge n. 148/2011*, in *DLRI*, 2012, p. 453 ss.; F. SCARPELLI, *Il Testo unico...*, cit., p. 687 ss.

36. Si v., ad es., F. GUARIELLO, i, *passim*; G. BOSCH, *Negociación colectiva en declive y desigualdad en aumento. Análisis comparado de cinco países de la UE*, in *Revista Internacional del Trabajo*, 2015, vol. 134, p. 65 ss.; I. ARMAROLI, C.M. FORLI, *La contrattazione collettiva in un mondo che cambia: dati e tendenze dal rapporto OCSE Employment Outlook 2017*, in *Bollettino Adapt*, n. 25/2017.

37. Sul punto si v., per esempio, J. CRUZ VILLALON, *La nuova disciplina della contrattazione collettiva in Spagna: verso una flessibilità senza consenso*, in *DLRI*, 2016, p. 29 ss.; ID., *Testo e contesto della riforma spagnola della contrattazione collettiva del 2011*, in *LD*, 2012, p. 233 ss.; J.H. GORELLI, *El proceso de reformas de la negociación colectiva en España*, in *Derecho PUCP: Revista de la Facultad de Derecho*, 2012, n. 68, p.193 ss.

38. J. CALVO GALLEGOS, *Las reformas laborales como instrumento de política económica y su impacto sobre el dialogo social en España*, in *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 2014, vol. 2(4), p. 1 ss.; A. COSTA REYES, *Reforma de la negociación*

fenomeno che del resto si è verificato anche in Italia³⁹. Una simile conclusione sembra confermata, come emerge dal saggio di Wilfredo Sanguineti Raymond, dalle analisi svolte sulla contrattazione collettiva decentrata. La comparazione, in questo caso, è interessante proprio perché tra i due Paesi, Italia e Spagna, c'è da sempre un processo di mimesi e di scambio di modelli (non solo) legislativi.

Anche in Francia la spinta alla decentralizzazione della contrattazione collettiva è stata molto intensa negli ultimi anni, come descritto dal saggio di Annette Jobert, rafforzata dalla *Loi Travail*⁴⁰ del 2016 e senz'altro portata al suo massimo livello dalla recentissima riforma promossa dal governo di Emmanuel Macron⁴¹. Gli esiti di questo processo di riforma sono ancora molto incerti; in materia di contrattazione collettiva di secondo livello, tuttavia, la legge appena approvata prevede che la contrattazione aziendale possa derogare (anche *in pejus*) alla contrattazione nazionale, salvo in alcune materie espressamente individuate dalla legge. Resta da vedere che ruolo possa avere in questo quadro, il dialogo sociale territoriale, la cui importanza in Francia pare considerevole, come ci ricorda sempre Annette Jobert, a differenza di quanto avviene in Italia, dove in verità il ruolo del livello territoriale di negoziazione (anche trilaterale) è andato declinando nel corso degli ultimi anni⁴².

colectiva ¿Hacia dónde vamos?, in Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo, 2014, n. 2(1), p. 140 ss.

39. Si veda il rapporto CNEL, *Working poor: un'analisi sui lavoratori a bassa remunerazione dopo la crisi, 2014*, curato da C. LUCIFORA e V. FERRARIS, reperibile nella banca dati di Italia Lavoro, all'indirizzo <http://bancadati.italialavoro.it/>. Sul punto si v. anche le osservazioni di P. CAMPANELLA, *op. cit.*, spec. p. 188 ss, e quelle di M. NAPOLI, *Povertà vecchie e nuove e diritto del lavoro*, in *JUS*, 2006, p. 61 ss.

40. Sui principali contenuti della "Loi Travail" (L. n. n° 2016-1088 dell'8 agosto 2016) si v. C. DECHRISTÉ, *Le misure più rilevanti della loi Travail*, in *Labor*, 2017, p. 161 ss.; L. CASANO, G. IMPERATORI, C. TOURRES, *Loi travail : prima analisi e lettura*, Adapt Labour Studies, e-Book series n. 56, 2016.

41. La legge approvata lo scorso 8 agosto autorizza il Governo a intervenire, con ordinanza, per modificare il *Code du Travail* secondo le linee guida indicate dalla medesima legge. Sul metodo utilizzato sono state sollevate critiche che hanno condotto al deposito di un ricorso al *Conseil constitutionnel*, che ha però ritenuto conforme alla Costituzione francese la legge. Si v. *Conseil constitutionnel* 7 settembre 2017, n. 751 DC, disponibile sul sito <http://www.conseil-constitutionnel.fr/>.

42. Sul punto si v. P. TOSI, "Territoriale" e "aziendale" nella contrattazione collettiva di secondo livello, in L. ZOPPOLI, A. ZOPPOLI, M. DELFINO (a cura di), *Una nuova costituzione per il sistema di relazioni sindacali?*, Editoriale Scientifica, Napoli 2014, p. 386 ss.; una valorizzazione della contrattazione territoriale, al contrario, si legge in A. LASSANDARI, *Il contratto collettivo aziendale e decentrato*, cit., p. 407 ss.

La Germania, infine, ci consegna una situazione parzialmente diversa, in cui il decentramento della contrattazione collettiva è avvenuto in modo controllato, attraverso le clausole di apertura contenute nei contratti collettivi, permettendo tra l'altro alla Germania di mitigare gli effetti sia della crisi economico sociale che ha fatto seguito alla riunificazione, sia della crisi economica iniziata nel 2007–2008⁴³. Il tutto però, come segnalato dalla dottrina, ha contribuito ad accentuare il dualismo del mercato del lavoro, cui si è cercato di porre rimedio, in tempi più recenti, attraverso l'introduzione del salario minimo legale⁴⁴. Un simile processo, ci ricorda Wolfgang Daubler, è frutto di un'evoluzione che parte da lontano e non impedisce che molte imprese cerchino di sottrarsi alle regole della contrattazione collettiva, uscendo dal sistema di relazioni industriali.

Credo che discutere di questi profili sia particolarmente importante proprio perché la persistenza e, in alcuni casi, l'aggravamento della crisi economica che attanaglia l'Europa da anni sembrano richiedere (come sottolineano molti) interventi sulla struttura della contrattazione e sul ruolo della contrattazione decentrata.

2. Il convegno ha costituito anche la prima occasione di presentazione ufficiale dell'Osservatorio sulla contrattazione collettiva decentrata costituito nell'ambito dell'Osservatorio sul Mercato del Lavoro e sulle Relazioni collettive (OSMER) nato dalla collaborazione tra il Dipartimento di Giurisprudenza e il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Brescia.

L'Osservatorio sulla contrattazione collettiva decentrata (d'ora in poi Osservatorio) è sorto sulla base di una convenzione con le parti sociali presenti sul territorio, i Consulenti del Lavoro e la Direzione (oggi Ispettorato) Territoriale del Lavoro di Brescia che ha consentito di attivare e mantenere in vita una banca dati che raccoglie, al momento attuale, oltre 2.000 contratti di secondo livello, organizzati secondo criteri che tengono conto di numerose variabili, come ben descritto nel saggio di Albertini e Castellani, in q. volume.

L'analisi della produzione contrattuale bresciana nel periodo 2008/2014 ha condotto i componenti dell'OSMER a riflettere sulle dina-

43. M. BORZAGA, *Il decentramento controllato della contrattazione collettiva nella Repubblica Federale tedesca come antidoto alla crisi economica: realtà o mito?*, in *DLRI*, 2015, p. 275 ss.

44. In tema si v. M. CORTI, *La nuova legge sul salario minimo in Germania: declino o rinascita della nuova contrattazione collettiva?*, in *DLM*, 2014, p. 637 ss.; F. GUARIELLO, *op. cit.*, p. 110 ss.; 128 ss.

niche della contrattazione decentrata, alla luce della crisi in corso e dei cambiamenti avvenuti sul piano della regolazione del sistema di relazioni industriali nazionale (si v. ancora il saggio di Albertini e Castellani). La riflessione ha riguardato poi alcuni temi di grande rilievo nel momento attuale: i diritti di informazione e consultazione nei luoghi di lavoro, di cui si occupa il saggio di Luciana Guaglianone, e la qualità nel lavoro, nelle sue diverse dimensioni, che costituisce oggetto del contributo di Francesca Malzani. Il quadro che ne risulta mostra una notevole dinamicità della produzione contrattuale e la sua capacità di rispondere alle spinte provenienti dalla legislazione nazionale, come avviene in occasione della previsione di incentivi in relazione all'erogazione di elementi integrativi della retribuzione, anche sotto forma di welfare aziendale⁴⁵. Guardando all'esperienza bresciana, dunque, si certamente dire che l'invito a indagare nel merito la produzione contrattuale, specie di livello decentrato⁴⁶, sia stato accolto in pieno, con risultati importanti sul piano dell'analisi teorica ed empirica.

Osservatori sulla contrattazione collettiva di secondo livello sono presenti anche in altri territori e l'esperienza maturata finora dimostra che si tratta di strumenti di grande utilità per la comprensione delle tendenze contrattuali e dei contenuti degli accordi. Senza dubbio uno dei più importanti è l'Osservatorio di Trento, del quale ci fornisce una descrizione dettagliata Stefania Scarponi nel suo saggio, che pone l'accento, tra l'altro, sulla natura di fonte della contrattazione collettiva di secondo livello. Una simile osservazione porta a sottolineare che l'esigenza di conoscere l'andamento e il contenuto degli accordi decentrati è utile anche per avere il quadro completo delle fonti di disciplina del contratto di lavoro, quadro oggi complicato dalla presenza di previsioni, come quella dell'art. 8 del d.l. n. 138/2011,

45. La produzione contrattuale bresciana è stata oggetto di analisi in F. MALZANI, *La qualità del lavoro nelle politiche per l'impiego e nella contrattazione decentrata*, W.P. C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". IT, n. 313/2016, spec. p. 1 ss.; EAD., *Crisi della rappresentatività e nuovi modelli locali di relazioni industriali: la contrattazione collettiva in provincia di Brescia*, in DLM, 2016, I, p. 197 ss.; S. ALBERTINI, *La contrattazione decentrata per il lavoro e la produttività. Il caso degli accordi aziendali nella provincia di Brescia*, in QEL, n. 105, 2016, p. 191 ss.; M. CASTELLANI, *Different Bargaining Paths in Second-Level Agreements. Evidence from an Italian Study*, Paper presentato al congresso ILERA tenutosi a Milano nei giorni 8–10 settembre 2016 e reperibile all'indirizzo <http://users.unimi.it/ileraeuropa2016/>.

46. Mi riferisco all'invito rivolto da D. GOTTARDI, *La contrattazione collettiva tra destrutturazione e ri-regolazione*, in LD, 2016, p. 879.

che consentono alla contrattazione aziendale di derogare anche alla legge. Non a caso una delle direttrici di ricerca dell'Osservatorio trentino ha riguardato proprio questi aspetti, emblematici della tendenza alla c.d. aziendalizzazione delle relazioni industriali⁴⁷, come ci ricorda anche Paolo Tomassetti nel suo saggio sull'osservatorio *Farecontrattazione* di ADAPT. L'analisi svolta da Tomassetti, tra l'altro, disegna un sistema in cui si registra una forte complementarità tra il livello nazionale e quello decentrato, con un contenuto ricorso alle deroghe e una caratterizzazione territoriale che comunque non pare mettere in discussione il ruolo del CCNL. Questo è un aspetto, tuttavia, che dovrà essere messo alla prova nei prossimi anni, anche alla luce delle novità legislative più recenti, come l'art. 51 del d. lgs. n. 81/2015.

La contrattazione di secondo livello può rappresentare un utile terreno di verifica anche per quanto riguarda l'incidenza delle forme retributive incentivanti sul *gender pay gap*, come ben evidenziato dai contributi di Stefania Cardinaleschi e di Alberto Mattei e Marco Peruzzi, ma anche da Paolo Tomassetti. L'indagine condotta attraverso il sistema informativo dell'ISTAT, il S.I.C.A., ci mostra un quadro in cui a livello decentrato vengono perpetuati sistemi retributivi che penalizzano in misura considerevole le donne, utilizzando criteri di valutazione della produttività e redditività incentrati sulla presenza e sulle caratteristiche del posto di lavoro. Lo stesso scenario emerge dal progetto *Close the Deal, Fill the Gap*, che si è basato sull'analisi di 223 accordi depositati nel 2014 in Provincia di Verona. L'analisi svolta nel quadro del progetto ora citato, tuttavia, indica alcune linee direttrici utili alla soluzione del problema che coincidono largamente con quelle segnalate dall'ISTAT, come la scelta di criteri basati sulla valutazione delle competenze e della professionalità, cioè della produttività individuale. L'applicazione di diversi parametri di valutazione della produttività del lavoro richiede però un deciso cambio di mentalità delle stesse parti sociali, l'apertura al cambiamento e una maggiore propensione a considerare la dimensione di genere nelle scelte contrattuali, profili questi sui quali non emerge ancora una disponibilità molto ampia. Si tratta di ragionare, allora, sull'opportunità di intervenire anche sulla formazione dei rappresentanti sindacali, sia di base che a livello di dirigenza, anche con riguardo ai contenuti della con-

47. Secondo la definizione coniata da V. BAVARO, *Azienda, contratto e sindacato*, Cacucci, Bari 2012, p. 28 ss.

trattazione collettiva. Una spinta in questo senso potrebbe provenire dallo stesso legislatore, attraverso l'incentivazione normativa sorretta però da rigorosi meccanismi di controllo e di verifica dell'utilizzo di criteri di calcolo della produttività e della redditività ancorati a elementi come la qualità del lavoro, l'efficienza e l'innovazione⁴⁸.

Le esperienze descritte nelle pagine di questo volume dimostrano che la raccolta e la catalogazione della contrattazione collettiva decentrata ha un'importante funzione conoscitiva e di stimolo all'innovazione dei contenuti della stessa contrattazione; non a caso esperienze come quella bresciana sono presenti in aree territoriali diverse, come a Trento, a Modena, in Puglia⁴⁹, in passato anche a Verona⁵⁰. Un ruolo importante per queste finalità può essere svolto dalle stesse organizzazioni sindacali e datoriali, sia attraverso la loro partecipazione a Osservatori come quello bresciano, sia attraverso iniziative autonome. Si pensi, per esempio, all'osservatorio sulla contrattazione collettiva di secondo livello della CISL (OCSEL), che ha condotto, fino al 2017, alla presentazione di 3 rapporti di ricerca⁵¹, nonché ad alcuni database della CGIL, nei quali possono essere consultati i contratti aziendali e territoriali stipulati in dati settori e territori⁵². Anche la UIL ha da poco attivato un archivio informatico della contrattazione collettiva di secondo livello, chiamato Digit@UIL, che raccoglie fino ad ora circa 200 contratti.

Ricerche sulle tendenze e sui contenuti del secondo livello contrattuale sono pure presenti nella letteratura economica e sociologica, ma si tratta di analisi (necessariamente) parziali e legate a specifiche esperienze territoriali⁵³.

48. Si vv. sul punto le osservazioni di P. CAMPANELLA, *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, in *Prima Economia Società Lavoro*, 2014, p. 62 ss.

49. Il riferimento è alla banca dati costituita nell'ambito della ricerca coordinata da V. BAVARO, il cui rapporto finale può leggersi in V. BAVARO (a cura di), *Indagine sulle relazioni industriali territoriali in Puglia*, Cacucci, Bari 2016.

50. Ne dà conto D. GOTTARDI, *op. cit.*, p. 903.

51. I rapporti di ricerca sono reperibili all'indirizzo: <https://www.cisl.it/osservatori/ocsel-contrattazione-di-2-livello/report.html>.

52. Si vv. ad esempio il database della FISAC-CGIL, reperibile all'indirizzo <http://www.fisac-cgil.it/fisac-cgil-database-accordi>, o quello della CGIL dell'Emilia Romagna, consultabile all'indirizzo <http://www.er.cgil.it/Accordi-aziendali-No-Jobs-Act-in-ER>. Risultava anche attivo un Osservatorio sugli accordi di secondo livello che raccoglieva quelli stipulati fino al 2009, citato sul sito della CGIL nazionale. Si v. <http://www.cgil.it/osservatorio/>.

53. Si vv. ad es. le esperienze raccolte in *Prima Economia Società Lavoro*, n. 1/2014.

Il CNEL, dal canto suo, ha un notissimo archivio della contrattazione nazionale e una banca dati della contrattazione integrativa del settore pubblico, ma non dispone di un archivio della contrattazione decentrata del settore privato. Sarebbe auspicabile, allora, provare a collegare fra loro tutte le esperienze territoriali appena ricordate, anche attraverso il coordinamento affidato a un soggetto pubblico come il CNEL o il Ministero del Lavoro. Quest'ultimo, in particolare, potrebbe mettere a disposizione i contratti decentrati che vengono ormai inviati in via telematica dalle aziende che intendono fruire degli sgravi contributivi e fiscali previsti dalla legge, ai sensi dell'art. 14 del d. lgs. n. 151/2015. Ad agosto 2017 i contratti depositati erano più di 25.000, un'enorme massa di dati che consentirebbe di svolgere sistematicamente studi e analisi sull'andamento della contrattazione decentrata. Si tratta, peraltro, di un campione omogeneo, dal momento che sono soggetti all'obbligo di deposito i contratti che contengono previsioni legate a redditività e produttività, nonché al *welfare* aziendale. Gli osservatori locali potrebbero integrare questi dati con gli accordi non soggetti all'obbligo di deposito telematico, come gli accordi in materia di crisi, cassa integrazione, mobilità, trasferimenti d'azienda, flessibilità, orario di lavoro etc., che rappresentano un numero elevato, stando a quanto risulta dal campione di Brescia, degli accordi stipulati. Un'integrazione virtuosa, dunque, che permetterebbe di approfondire la conoscenza di una delle fonti del diritto del lavoro meno esplorata.

Riferimenti bibliografici

- ABIGNENTE I., *Per una lettura right based del rapporto tra le fonti del diritto del lavoro*, in *QC*, 2015, p. III ss.
- ALBERTINI S., *La contrattazione decentrata per il lavoro e la produttività. Il caso degli accordi aziendali nella provincia di Brescia*, in *QEL*, n. 105, 2016, p. 191 ss.
- ALVINO I., *Il micro-sistema dei rinvii al contratto collettivo nel d.lgs. n. 81 del 2015: il nuovo modello della competizione fra i livelli della contrattazione collettiva*, in *RIDL*, 2016, I, p. 657 ss.
- ARMAROLI I., FORLÌ C.M., *La contrattazione collettiva in un mondo che cambia: dati e tendenze dal rapporto OCSE Employment Outlook 2017*, in *Bollettino Adapt*, n. 25/2017.

- BARBERA M., “Noi siamo quello che facciamo”. Prassi ed etica dell’impresa post-fordista, in *DLRI*, 2014, p. 631 ss.
- BAVARO V., *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un’indagine territoriale)*, in *DRI*, 2017, p. 13 ss.
- BAVARO V., a cura di, *Indagine sulle relazioni industriali territoriali in Puglia*, Cacucci, Bari 2016.
- BAVARO V., *Il principio maggioritario nelle relazioni industriali*, in *LD*, 2014, p. I ss.
- BAVARO V., *Azienda, contratto e sindacato*, Cacucci, Bari 2012.
- BELLARDI L., *Concertazione e contrattazione dal Protocollo Giugni agli accordi separati del 2009*, in *RGL*, I, p. 447 ss.
- BOSCH G., *Negociacion colectiva en declive y desigualdad en aumento. Analisis comparado de cinco paises de la UE*, in *Revista Internacional del Trabajo*, 2015, vol. 134, p. 65 ss.
- BORZAGA M., *Il decentramento controllato della contrattazione collettiva nella Repubblica Federale tedesca come antidoto alla crisi economica: realtà o mito?*, in *DLRI*, 2015, p. 275 ss.
- CALVO GALLEGO J., *Las reformas laborales como instrumento de política económica y su impacto sobre el dialogo social en España*, in *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 2014, vol. 2(4), p. I ss.
- CAMPANELLA P., *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, in *Prisma Economia Società Lavoro*, 2014, p. 52 ss.
- CARINCI F., *Al capezzale del sistema contrattuale: il giudice, il sindacato, il legislatore*, WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT — 133/2011.
- CARINCI F., *Una dichiarazione d’intenti: l’accordo quadro 22 gennaio 2009 sulla riforma degli assetti contrattuali*, in *RIDL*, 2009, I, p. 207 ss.
- CARUSO B., *Per un intervento eteronomo sulla rappresentanza sindacale*, in ZOPPOLI L., ZOPPOLI A., DELFINO M. (a cura di), *Una nuova costituzione per il sistema di relazioni sindacali?*, Editoriale Scientifica, Napoli 2014, p. 452 ss.
- CASANO L., MPERATORI G., TOURRES C., *Loi travail : prima analisi e lettura*, Adapt Labour Studies, e-Book series n. 56, 2016.
- CASTELLANI M., *Different Bargaining Paths in Second-Level Agreements. Evidence from an Italian Study*, Paper presentato al congresso ILERA tenu-

tosì a Milano nei giorni 8–10 settembre 2016 e reperibile all'indirizzo <http://users.unimi.it/ileraeurope2016/>.

- CHIECO P., “Riforme strutturali” del mercato del lavoro e diritti fondamentali dei lavoratori nel quadro della nuova governance economica europea, in *DLRI*, 2015, spec. p. 359 ss.
- CNEL, *Working poor: un’analisi sui lavoratori a bassa remunerazione dopo la crisi*, Rapporto di ricerca curato da LUCIFORA C. E FERRARIS V., 2014, reperibile nella banca dati di Italia Lavoro, all'indirizzo <http://bancadati.italialavoro.it/>.
- CORTI M., *La nuova legge sul salario minimo in Germania: declino o rinascita della nuova contrattazione collettiva?*, in *DLM*, 2014, p. 637 ss.
- COSTA REYES A., *Reforma de la negociación colectiva ¿Hacia dónde vamos?*, in *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 2014, vol. 2(1), pp.140 ss.
- CRUZ VILLALON J., *La nuova disciplina della contrattazione collettiva in Spagna: verso una flessibilità senza consenso*, in *DLRI*, 2016, p. 29 ss.
- CRUZ VILLALON J., *Testo e contesto della riforma spagnola della contrattazione collettiva del 2011*, in *LD*, 2012, p. 233 ss.
- DECHRISTÉ C., *Le misure più rilevanti della loi Travail*, in *Labor*, 2017, p. 161 ss.
- DEL PUNTA R., *Note sparse sul Testo unico sulla rappresentanza*, in *DRI*, 2014, p. 673 ss.
- FERRANTE V., *L'accordo interconfederale dell'aprile 2009 di riforma del sistema della contrattazione collettiva: brevi note*, in *ADL*, 2009, p. 1021 ss.
- FERRARO G., *Profili costituzionali della disponibilità del sistema di tutele del diritto del lavoro subordinato*, in *RGL*, 2012, I, p. 472
- FERRARO G., *Il contratto collettivo dopo l'art. 8 del decreto n. 138/2011*, WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT — 129/2011.
- GORELLI J. H., *El proceso de reformas de la negociación colectiva en España*, in *Derecho PUCP: Revista de la Facultad de Derecho*, 2012, n. 68, p.193 ss.
- GOTTARDI D., *La contrattazione collettiva tra destrutturazione e ri-regolazione*, in *LD*, 2016, p. 877 ss.
- GUARRIELLO F., *Legge e contrattazione collettiva in Europa: verso nuovi equilibri?*, in *DLRI*, 2017, p. 97 ss.
- IMBERTI L., *A proposito dell'art. 8 della legge n. 148/2011: le deroghe si fanno, ma non si dicono*, in *DLRI*, 2013, p. 24 ss.
- LASSANDARI A., *Il sistema di contrattazione collettiva oggi: processi disgregativi e sussulti di resistenza*, in *LD*, 2016, p. 975 ss.

- LASSANDARI A., *Il contratto collettivo aziendale e decentrato*, Giuffrè, Milano 2001.
- LISO F., *Brevi note sul protocollo Confindustria, CGIL, CISL e UIL del maggio 2013*, in *RGL*, 2013, p. 837 ss.
- LISO F., *Brevi note sull'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 e sull'articolo 8 della legge n. 148/2011*, in *DLRI*, 2012, p. 453 ss.
- MAGNANI, *Il rapporto tra legge e autonomia collettiva*, in *DRI*, 2017, p. 1 ss.
- MAGNANI M., *I nodi attuali del sistema di relazioni industriali e l'accordo quadro del 22 gennaio 2009*, in *ADL*, 2009, p. 1278 ss.
- MAINARDI S., *Le relazioni collettive nel "nuovo" diritto del lavoro, Relazione alle giornate di studio Aidlass, Legge e contrattazione collettiva nel diritto del lavoro post-statutario*, Napoli 16–17 giugno 2016, in corso di pubblicazione in *DLRI*, 2017.
- MALZANI F., *La qualità del lavoro nelle politiche per l'impiego e nella contrattazione decentrata*, W.P. C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". IT, n. 313/2016.
- MALZANI F., *Crisi della rappresentatività e nuovi modelli locali di relazioni industriali: la contrattazione collettiva in provincia di Brescia*, in *DLM*, 2016, I, p. 197 ss.
- NAPOLI M., *Il diritto del lavoro tra sfregio della stabilità e attesa dello sviluppo*, in *Id.*, *Diritto del lavoro. In trasformazione*, Giappichelli, Torino 2015, p. 1 ss.
- NAPOLI M., *Cosa significa attuare l'art. 39 della Costituzione, oggi*, in ZOPPOLI L., ZOPPOLI A., DELFINO M. (a cura di), *Una nuova costituzione per il sistema di relazioni sindacali?*, Editoriale Scientifica, Napoli 2014, p. 493 ss.
- NAPOLI M., *Osservazioni sul sostegno legislativo alla contrattazione aziendale*, in *DLRI*, 2012, p. 465 ss.
- NAPOLI M., *La tutela del lavoro tra legge e contrattazione collettiva*, in NAPOLI M., FERRANTE V., CORTI M., OCCHINO A., *Nuove tendenze nelle fonti del diritto del lavoro*, Vita e Pensiero, Milano 2012, p. 3 ss.
- NAPOLI M., *La riforma degli assetti contrattuali nelle intese tra le parti sociali*, in *Jus*, 2009, n. 3, p. 443 ss., ora in *Id.*, *Lavoro, diritto, valori (2006–2009)*, Giappichelli, Torino 2010, p. 139 ss.
- NAPOLI M., *Autonomia individuale e autonomia collettiva alla luce delle più recenti riforme*, in *Id.*, *Il diritto del lavoro tra conferme e sviluppi (2001–2005)*, Giappichelli, Torino 2006, p. 257 ss.
- NAPOLI M., *Povertà vecchie e nuove e diritto del lavoro*, in *JUS*, 2006, p. 61 ss.

- NUNIN R., *Game over o rilancio? La contrattazione della flessibilità dopo il Jobs Act*, in *RGL*, 2016, I, p. 373 ss.
- PERULLI A., SPEZIALE V., *L'art. 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 e la « rivoluzione di Agosto » del Diritto del lavoro*, WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT — 132/2011.
- RICCI M., *L'accordo quadro e l'accordo interconfederale del 2009: contenuti, criticità e modelli di relazioni industriali*, in *RIDL*, I, p. 353 ss.
- SANTONI F., *Contrattazione collettiva e principio di maggioranza*, in *RIDL*, 2013, I, p. 75 ss.
- SCARPELLI F., *Il Testo Unico sulla rappresentanza tra relazioni industriali e diritto*, in *DRI*, 2014, p. 687 ss.
- SCARPELLI F., *Rappresentatività e contrattazione tra l'accordo unitario di giugno e le discutibili ingerenze del legislatore*, WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT, n. 127/2011.
- P. TOSI, “Territoriale” e “aziendale” nella contrattazione collettiva di secondo livello, in ZOPPOLI L., ZOPPOLI A., DELFINO M. (a cura di), *Una nuova costituzione per il sistema di relazioni sindacali?*, Editoriale Scientifica, Napoli 2014, p. 385 ss.
- TREU T., *I rinvii alla contrattazione collettiva*, in MAGNANI M., PANDOLFO A., VARESI P.A., *I contratti di lavoro. Commentario al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81*, Giappichelli, Torino, p. 243 ss.
- TREU T., *Modifiche in materia di contrattazione collettiva. L'articolo 8 del d.l. n. 138/2011*, in *Libro dell'anno del diritto*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana Treccani, Roma 2012, reperibile all'indirizzo www.treccani.it.
- ZOPPOLI L., ZOPPOLI A., DELFINO M. (a cura di), *Una nuova costituzione per il sistema di relazioni sindacali?*, Editoriale Scientifica, Napoli 2014.

LA CONTRATTAZIONE DI SECONDO
LIVELLO IN ITALIA E IN EUROPA
AL TEMPO DELLA CRISI ECONOMICA

Autoregolazione e legge nella disciplina delle relazioni sindacali

TIZIANO TREU*

1. Regole per le relazioni sindacali: non solo autoregolazione

Il *Jobs Act* ha riformato in profondità le regole del rapporto e del mercato del lavoro. La legge Madia (l. n. 174/2015) ha impostato la riforma della P.A.; dico “impostato” perché l’efficacia di questa legge si giudicherà più che in altri casi non solo dai suoi contenuti, ma dalla capacità di incidere sulla macchina amministrativa.

A fronte di queste ambiziose riforme, che sono in linea con le tendenze prevalenti in Europa, colpisce l’assenza di interventi riformatori nelle relazioni sindacali. Questa è un’anomalia italiana, da tempo rilevata anche da me¹. Tutti i principali paesi europei riconoscono alle relazioni industriali e in specie alla contrattazione collettiva, un ruolo importante nella regolazione sociale, a integrazione e spesso in anticipazione della legge². Proprio per la rilevanza generale delle relazioni fra le parti sociali, molti governi sono intervenuti a sostenerle e regolarle, anche se con alterni orientamenti, da ultimo con misure più selettive e talora meno amichevoli del “trentennio d’oro” successivo al dopoguerra.

L’Italia è rimasta l’unico grande paese con un sistema di relazioni industriali a bassa e debole regolazione. La principale legge di sostegno — lo Statuto dei lavoratori, del 1970 — ha resistito bene, ma è invecchiata ed è stata modificata non solo in alcune norme sul rapporto di lavoro, come l’art. 13 e l’art. 18, ma anche in una norma cardine sulla rappresentatività sindacale, come l’art. 19. E l’art. 8 della

* Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, Presidente CNEL.

1. T. TREU, *Le regole delle relazioni industriali: test per l’autoriforma*, in QRS, 2013, p. 46 ss.

2. M. MAGNANI, *Diritto sindacale europeo e comparato*, Giappichelli, Torino 2015, cap. 7.

legge 148 è intervenuto in un punto finora non regolato per legge come la contrattazione di prossimità.

Lo Statuto dei lavoratori si astenne dalla regolazione delle relazioni industriali, perché allora era diffuso il convincimento che queste potessero autoregolarsi in via contrattuale. D'altra parte le parti sociali, non solo italiane, hanno sempre visto con diffidenza l'intervento del legislatore in materie che le riguardano direttamente, tanto più in contesti, come il nostro ad alta conflittualità sociale e instabilità politica.

Trascorsi 20 anni dal grande patto sociale del 1993, le parti si sono impegnate fra il 2009 e il 2014, con non poche difficoltà, in una serie di accordi riguardanti i punti da sempre critici del sistema di relazioni industriali: i criteri di misura della rappresentatività sindacale, le forme di rappresentanza collettiva in azienda, i rapporti fra livelli contrattuali, in particolare fra contratto nazionale e contrattazione decentrata, le regole per la formazione dei contratti collettivi, specie per i casi di contrasto fra le varie organizzazioni e le condizioni di efficacia degli stessi contratti.

Se le aree tematiche affrontate da queste intese sono comuni, le modalità con cui sono state affrontate e le soluzioni raggiunte presentano varianti non da poco.

I motivi di queste diverse posizioni non sono sempre evidenti, neppure a chi segue da vicino le vicende sindacali. Sembrano riflettere non solo o non tanto dissensi di merito, quanto spesso logiche di posizionamento tattico. Certo è che denotano la difficoltà delle parti di soluzioni stabili, se non definitive; e rivelano la presenza sotto traccia di molti punti ambigui e di non detti.

Del resto il disorientamento e la scarsa lucidità di visione costituiscono la cifra comune anche dell'attuale contesto istituzionale e legislativo delle relazioni industriali e che inevitabilmente le condiziona. Ben diversa era la situazione del 1993, segnata da un governo solido, benché di emergenza, e da parti sociali consapevoli della gravità della crisi, capaci di reagire con un accordo di grande respiro costituzionale, sebbene basato su principi bisognosi di non poche specificazioni.

I tentativi attuali delle parti sociali intervengono dopo un "decennio perduto" per l'economia e per la società italiana, in una crisi più lunga e profonda di tutte le precedenti, in un quadro istituzionale e legislativo non positivo, a dir poco, per le relazioni industriali e per il paese.

Alla stregua di questi fattori la bassa istituzionalizzazione delle nostre relazioni industriali, che ha funzionato (abbastanza) bene in periodi relativamente stabili e di unità sindacale, si rivela sempre meno adatta a reggere alle turbolenze della economia, alle ricorrenti tensioni fra le confederazioni sindacali e ai rapporti difficili con le parti imprenditoriali.

La consapevolezza di questa criticità ha spinto le parti e rafforzare non poco il proprio sistema di autoregolazione, riducendo fra loro distanze di posizione per lungo tempo ritenute insuperabili, anche se rimangono ancora questioni aperte.

Della evoluzione delle regole confederali sui vari temi si dà conto diffusamente in altri contributi del volume. Qui mi voglio soffermare sui punti più importanti che riguardano direttamente i rapporti fra regolazione contrattuale e interventi legislativi.

2. Una legge sulla rappresentanza nazionale dei sindacati e dei datori di lavoro

L'area tematica su cui le intese fra le parti sembrano da tempo relativamente consolidate riguarda i criteri di misura della rappresentatività sindacale a livello nazionale. Qui si è ripresa la regola da tempo vigente nel pubblico impiego secondo cui la titolarità della contrattazione collettiva nazionale spetta alle organizzazioni sindacali che raggiungono almeno il 5% della rappresentatività, misurato come media semplice fra percentuale degli iscritti sulla totalità degli iscritti e percentuale di voti ottenuti nelle elezioni delle RSU sul totale dei votanti.

La combinazione del criterio associativo con quello elettivo ha confermato la mediazione fra i due ordinamenti storicamente presenti nel nostro sindacalismo. E quindi ha permesso un'intesa compiuta.

È significativo che il documento unitario delle tre confederazioni sindacali siglato il 14.1.2016 — “Un moderno sistema di relazioni industriali” — consideri le norme sulla rappresentanza contenute nel TU del 2014 firmato da Confindustria e poi da Confservizi, Alleanza delle Cooperative e Confcommercio, “La novità della stagione contrattuale” e apre a un eventuale intervento legislativo, a condizione che “sia di recepimento di quanto definito dalle parti sociali assumendo coerentemente le intese raggiunte” L'intervento legislativo servirebbe anche a superare ostacoli pratici all'operatività delle regole previste

dal TU, in particolare relative alla raccolta e alla trasmissione dei dati relativi agli iscritti ai vari sindacati stabilendo che le imprese devono essere obbligatoriamente tenute a farlo³. Il documento sindacale propone inoltre “l’obiettivo della misurazione della rappresentatività anche delle associazioni di rappresentanza dell’impresa.

Quest’ultima proposta è del tutto inedita in Italia, dove il focus delle questioni riguardanti la rappresentanza e in genere i rapporti collettivi è sempre stato concentrato sulle organizzazioni dei lavoratori, a conferma della tesi tradizionale che l’associazionismo delle imprese, a differenza di quello dei lavoratori, è un fenomeno eventuale e derivato.

In realtà le trasformazioni dei sistemi produttivi e organizzativi, oltre a quelle indotte dalla competizione mondiale, hanno investito le strutture delle imprese non meno che il mondo del lavoro, e hanno contribuito a differenziare i loro interessi e comportamenti anche nei confronti delle tematiche sindacali, a seconda delle diverse collocazioni nel mercato. Non a caso proprio sui temi contrattuali si sono moltiplicate, non solo in Italia, i casi di uscita di singole imprese, specie grandi, dalle organizzazioni tradizionali e si sono costituite non poche associazioni datoriali diverse da quelle storiche di varia natura e consistenza. Il che ha contribuito a una frammentazione associativa anche più accentuata di quella esistente fra le organizzazioni sindacali specie dei servizi, con la proliferazione di contratti collettivi, alquanto differenziati e spesso conclusi “al ribasso” rispetto agli *standard* dei contratti maggiormente rappresentativi. L’adozione di criteri di rappresentatività anche per le organizzazioni datoriali servirebbe a razionalizzare sia il panorama associativo sia le forme e i contenuti contrattuali, superando, come si esprime il testo sindacale citato, “condizioni di monopolio o di arbitrio estranei a un moderno sistema di relazioni industriali”.

L’esempio più recente di intervento legislativo su questo argomento è quello della legge francese del 17 agosto 2016 (ora art. 2151 del codice del lavoro) che definisce la rappresentatività dei datori in base a vari criteri sia qualitativi (rispetto dei valori repubblicani, indipendenza, trasparenza finanziaria, anzianità di almeno due anni, influenza delle attività), sia quantitativi (presenza equilibrata nel setto-

3. P. Tosi, *Il Protocollo Confindustria, CGIL, Cisl, UIL del 31 maggio 2012*, in *DRI*, 2013, p. 640; A. Tursi, *L’accordo del 31 maggio su rappresentanza e rappresentatività per la stipula del CCNL*, in *DRI*, 2013, XXIII, 3, pp. 642–648.

re di competenza e numero di imprese aderenti pari ad almeno l'8% delle aziende del settore)⁴.

3. Riconoscimento e poteri delle rappresentanze sindacali aziendali

Se la regolazione della rappresentatività sindacale con rilevanza nazionale appare relativamente matura, essa appare più complessa quando si voglia riferire alle rappresentanze aziendali. La formula concordata fra le parti, da ultimo nel TU 2014, introduce una forte discontinuità con la tradizione sindacale, perché, a differenza che per la rappresentatività nazionale, esclude qualsiasi rilevanza del criterio associativo e dà rilievo al solo criterio elettivo, in quanto le RSU sono elette direttamente con voto proporzionale senza più la riserva di 1/3 destinato dall'accordo del 1993 alle organizzazioni sindacali firmatarie del contratto nazionale applicato nell'unità produttiva. L'innovazione del TU è rafforzata dall'impegno delle parti, contenuto nello stesso accordo, a non rinnovare le RSU scadute e a non costituire più le RSA. Ed è tanto più significativo in quanto l'accordo del 2014 stabilisce che le RSU subentrano alle RSA in tutte le funzioni previste dalla legge e acquisiscono piena titolarità della funzione contrattuale senza più bisogno di assistenza e di conferma da parte delle organizzazioni sindacali esterne.

Proprio per la radicalità della nuova impostazione la sua attuazione rimane ancora sospesa, in quanto lo stesso TU del 2014 stabilisce che il passaggio dalle RSA alle RSU potrà avvenire "solo se definito unitariamente dalle organizzazioni sindacali aderenti alle confederazioni firmatarie del protocollo 31 maggio 2013". Ciò significa che le categorie che hanno mantenuto le RSA nonostante i propositi di superarle, non potranno essere costrette a sostituirle con le RSU⁵.

La provvisorietà della scelta si conferma nella regolazione della contrattazione aziendale e della sua efficacia. Gli accordi confederali prevedono infatti condizioni diverse a seconda che gli accordi aziendali siano stipulati dalle RSU o dalle ancora esistenti RSA. Nel primo caso gli accordi sono dichiarati efficaci ed esigibili per tutti i

4. G. AUZERO, E. DOCKES, *Droit du travail*, Dalloz, Parigi 2016.

5. P. TOSI, *op. cit.*, pp. 640 ss.; M. MARAZZA, *Il Protocollo d'intesa 31 maggio 2013 c'è, ma la volontà delle parti?*, in *DRI*, 2013, XXIII, 3, p. 633.

dipendenti e per le associazioni se approvati dalla maggioranza dei componenti delle RSU. Nel secondo caso tale efficacia è riconosciuta a condizione che gli accordi siano approvati da RSA che risultano destinatarie della maggioranza delle deleghe sindacali dell'azienda; con l'ulteriore previsione che tali accordi devono essere sottoposti al voto dei lavoratori promosso dalle stesse RSA a seguito di una richiesta avanzata da almeno un sindacato espressione delle confederazioni firmatarie del patto o almeno del 30% dei dipendenti dell'impresa.

Come si vede, la esistenza delle RSA è confermata, e così pure la sua capacità contrattuale. Il fatto che gli accordi siglati dalle RSA siano sottoposti a un possibile controllo referendario, ne segnala una legittimazione democratica meno "sicura" delle RSU in quanto, a differenza di queste, la RSA è un organismo non necessariamente in tutto elettivo.

Queste diversità nella configurazione delle rappresentanze aziendali e le persistenti incertezze sul loro ruolo andranno considerate dall'intervento dell'eventuale legislatore, che ne dovrà tenere conto.

Se tale intervento confermasse la configurazione elettiva delle RSU renderebbe irrevocabile una scelta ancora non acquisita da molte categorie sindacali, scelta tanto più rilevante in quanto avrebbe implicazioni anche sugli agenti titolari del potere di contrattazione che gli accordi sindacali riservano alle RSU, salvo riconoscerli transitoriamente anche alle RSA. Inoltre l'*endorsement* legislativo delle RSU richiederebbe una riconsiderazione dei diritti dei sindacati e delle loro rappresentatività dirette, nelle unità produttive, le RSA o simili, nonché delle loro prerogative rispetto alle RSU.

In realtà un legislatore che voglia confermarsi rispettoso dell'autonomia delle parti, secondo il tipo di legislazione di sostegno inaugurato dallo Statuto dei Lavoratori, dovrebbe limitarsi a rinviare alle scelte operate dagli accordi fra le stesse parti. Dovrebbe cioè registrare la compresenza di RSU e RSA nella composizione e con le prerogative previste da tali accordi, senza intervenire in proposito.

La differenza con l'art. 19 dello Statuto dei lavoratori consisterebbe nel fatto che entrambe le strutture sindacali di azienda sarebbero riconosciute dalla legge, solo in quanto costituite nell'ambito dei sindacati rappresentativi caratterizzati non più dai requisiti dell'art. 19, ma da quelli conseguenti alla nuova definizione della rappresentatività (nazionale).

Una soluzione del genere risponderebbe alle sollecitazioni della Corte Costituzionale, nella nota sentenza 231/2013, e ovvierebbe ai

limiti dell'intervento da questa operato⁶. Una simile riscrittura dell'art. 19 riguarderebbe la lettera *a*) che assumerebbe secondo lo stesso suggerimento della Corte un valore generale, rilevante cioè agli effetti sia del godimento dei diritti sindacali legislativamente previsti sia della legittimazione a concludere contratti collettivi aziendali con efficacia generale verso i dipendenti.

La adozione del nuovo criterio di selettività per definire la titolarità dei diritti sindacali, non si espone a riserve di legittimità costituzionale *ex art. 39*, come ha riconosciuto la stessa Corte Cost. fin dal 1974 (decisione n. 74/1974), come si ricorderà essa ha confermato la legittimità dell'art. 19 dello Statuto dei Lavoratori, rilevando la eterogeneità delle regole sui diritti sindacali rispetto a quelle relative alla negoziazione collettiva nazionale e ai suoi effetti, di cui solo si occupa l'art. 39.

4. Rapporti fra livelli contrattuali: possibilità e limiti dell'intervento legislativo

Diverso è il giudizio quando si tratti di utilizzare i nuovi criteri di rappresentatività per individuare la titolarità a negoziare accordi con effetti generali.

In effetti le scelte legislative in tale materia sono da sempre oggetto di controversie. Come si è già rilevato, le novità introdotte dai recenti accordi confederali nelle regole di formazione e di perfezionamento dei contratti collettivi sia nazionali sia aziendali, nonché sui rapporti fra livelli negoziali, hanno perfezionato non poco l'assetto del nostro ordinamento sindacale. Queste tematiche sono sempre state in Italia molto più sensibili a interventi legislativi di quanto siano gli oggetti tradizionali della legislazione di sostegno degli anni 70.

Le caute aperture espresse anche dal sindacato verso un intervento legislativo riguardano infatti solo i criteri di rappresentatività, alla condizione che la legge rispetti i principi negoziati fra le parti, ma non si estendono a possibili interventi in tema di contrattazione, per cui permane la storica contrarietà.

6. Tali limiti sono riconosciuti dalla stessa Corte Costituzionale laddove precisa che una individuazione dei criteri di rappresentatività più precisa delle indicazioni correttive di questa sentenza spetta esclusivamente al legislatore.

In effetti la traduzione in legge di orientamenti anche condivisi dalle parti in questa materia non potrebbe essere automatica e in ogni caso presupporrebbe non poche specificazioni.

Le difficoltà e le riserve maggiori riguarderebbero un intervento che intendesse regolare direttamente la struttura negoziale, non solo perché la materia è tradizionalmente di stretta competenza delle parti, ma perché una simile legislazione presenterebbe il rischio di irrigidire il sistema e di pregiudicarne la capacità di adattamento alle variabili condizioni di contesto ora più che mai necessaria⁷.

Più rispettoso della autonomia collettiva sarebbe un intervento che non stabilisse *ex lege* la gerarchia contrattuale bensì che riconoscesse ai contraenti nazionali la competenza a coordinare il sistema, definendo oggetti e condizioni di efficacia rispetto a livelli negoziali inferiori, secondo il modello di decentramento organizzato, da sempre privilegiato dalle parti (non solo italiane).

Si tratterebbe di una soluzione simile a quella adottata per il pubblico impiego dalla legge n. 165/2001, che attribuisce al contratto nazionale il potere di individuare lo spazio della contrattazione di secondo livello, definita peraltro in modo limitativo come “integrativa”.

Una normativa del genere attribuirebbe alle regole di coordinamento contenute nel contratto nazionale una efficacia reale che non può darsi nell’attuale ordinamento privatistico, con la conseguenza che le clausole decentrate — comprese le deroghe — contrastanti con le regole del coordinamento sarebbero nulle. Un coordinamento così rafforzato assicurerebbe la massima coesione interna alla struttura contrattuale; ma resta da valutare se questa sia una “forzatura” praticabile nel nostro sistema che ha al suo interno deboli elementi di coerenza. Non a caso tale soluzione ha mostrato difficoltà di funzionamento anche nel pubblico impiego⁸.

Diverso è un intervento indiretto come quello realizzato dall’art. 51 del decreto 81/2015, secondo cui, “salvo diversa disposizione, ai fini del presente decreto, per contratti collettivi si intendono i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali maggiormente rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria”. La norma

7. P. TOSI, *op. cit.*

8. C. DELL’ARINGA, G. DELLA ROCCA, a cura di, *Pubblici dipendenti. Una nuova riforma?*, Rubettino Ed., Soveria Mannelli 2007.

non esclude scelte diverse, come molte presenti in leggi precedenti, ma indica come regola generale che i vari livelli contrattuali hanno pari competenza a esercitare le deleghe attribuite dal legislatore alla contrattazione collettiva⁹.

Questa indicazione conferma e precisa, con la autorevolezza del legislatore, il principio già enunciato in giurisprudenza che contratto collettivo aziendale e contratto nazionale hanno la stessa natura e il medesimo *status* giuridico¹⁰. La giurisprudenza non era peraltro univoca né nei motivi né nelle sue implicazioni, specie in ordine alla derogabilità dei contratti nazionali ad opera di quelli aziendali¹¹. Tale tesi giurisprudenziale non aveva grande rilevanza quando la contrattazione aziendale interveniva a migliorare i trattamenti nazionali o a modificarli in direzione non meno favorevole ai lavoratori; e infatti era passata quasi inosservata. Il principio doveva diventare ben altrimenti controverso a fronte della diffusione degli accordi aziendali derogatori *in pejus*, come mostrano le polemiche degli ultimi anni, sollevate in specie dalla legge n. 148/2011.

5. Una legge sugli accordi collettivi aziendali

La normativa del decreto n. 81/2015, sia pure indiretta, sulla struttura e sugli agenti negoziali può avere implicazioni diverse. Può preannunciare interventi diretti del legislatore in materia, come si sta auspicando da varie parti: in ogni caso può contribuire ad orientare le scelte delle parti sociali in ordine sia alla ripartizione delle competenze contrattuali fra i vari livelli di contrattazione sia alla attribuzione di ruoli contrattuali alle strutture sindacali di base.

Se gli eventi recenti sembrano suggerire che un intervento legislativo in questa materia è oggi più probabile di ieri, il contenuto più praticabile non è la regolazione della struttura contrattuale ma una normativa che si occupi della formazione e dell'efficacia degli accordi aziendali. È questa l'intenzione esplicitata dal Governo nel

9. T. TREU, *I rinvii alla contrattazione collettiva*, in M. MAGNANI, A. PANDOLFO, P.A. VARESI (a cura di), *I contratti di lavoro. Commentario al d.lgs 15 giugno 2015, n. 81*, Giappichelli, Torino 2016, p. 243 ss.

10. G. SANTORO PASSARELLI, *Il contratto aziendale in deroga*, WP. C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, n. 254/2015; F. CARINCI, R. DE LUCA TAMAJO, P. TOSI, T. TREU, *Manuale di diritto del lavoro*, Utet Giuridica, Torino 2016, pp. 240 ss., pp. 260 ss.

11. F. CARINCI, R. DE LUCA TAMAJO, P. TOSI, T. TREU, *op. cit.*, pp. 260 ss.

Piano nazionale della riforma per il 2016. Laddove si legge che l'esecutivo "si concentrerà su una riforma della contrattazione aziendale con l'obiettivo di rendere esigibili ed efficaci i contratti aziendali e di garantire la pace sindacale in costanza di contratto. I contratti aziendali potranno altresì prevalere su quelli nazionali in materie legate all'organizzazione del lavoro e della produzione".

Come si vede l'intervento preannunciato riguarda alcuni punti critici per la regolazione della contrattazione aziendale. Il riferimento alla esigibilità e all'efficacia dei contratti aziendali manifesta l'intenzione di attribuire al contratto effetti verso tutti i dipendenti. L'obiettivo dell'esigibilità è rafforzato dalla volontà di "garantire la pace sociale in costanza di contratto", che sembra alludere a un obbligo di pace sindacale *ex lege*. La indicazione che i contratti aziendali potranno prevalere su quelli nazionali costituisce una sanzione legislativa della rilevanza della contrattazione decentrata ben più impegnativa di quelle sia giurisprudenziali sia del decreto n. 81/2015 perché ne sancisce la prevalenza e non la semplice equivalenza rispetto alla contrattazione nazionale. Il Piano delle riforme non dà alcuna indicazione sui soggetti sindacali abilitati a concludere questi contratti aziendali, una scelta che mi sembra opportuna come dirò subito.

È da tempo che gli orientamenti giurisprudenziali e della dottrina hanno riconosciuto la specificità degli accordi aziendali e illustrato i motivi delle loro eterogeneità rispetto al modello di riferimento dell'art. 39 Cost.¹². Di qui hanno desunto, talora implicitamente e con motivazioni sommarie, la possibilità di riconoscere efficacia *erga omnes* a tali accordi. Al riguardo un intervento legislativo sarebbe utile per precisare le condizioni di formazione e di efficacia degli accordi aziendali, saldandosi con la normativa sui criteri di rappresentanza, anche qui in coerenza con le indicazioni degli accordi interconfederali.

Gli aspetti innovativi di un simile intervento possono essere diversi. In particolare si confermerebbe la tesi della possibile efficacia *erga omnes* degli accordi aziendali anche nelle ipotesi in cui essi contengano contenuti diversi e meno favorevoli di quelli dei contratti nazionali. Tale efficacia verrebbe riconosciuta non agli accordi conclusi da qualsiasi soggetto collettivo operante in azienda, ma solo da quelli costituiti nell'ambito delle organizzazioni rappresentative

12. M. PERSIANI, *Contratti collettivi normativi e contratti collettivi gestionali*, in *ADL*, 1999, p. 1 ss; M. RUSCIANO, *Contratto collettivo e autonomia sindacale*, Utet, Torino 2003.

secondo i criteri definiti dalla stessa legge. Quanto al tipo di rappresentanza sindacale abilitata a concludere tali accordi generalmente efficaci, ho già indicato i motivi per cui sarebbe discutibile, forse anche dal punto di vista costituzionale, che il legislatore indicasse in modo tassativo il soggetto titolare del potere contrattuale, scegliendo fra RSU e RSA.

Ancora una volta la scelta più coerente con la tradizione della nostra legislazione di sostegno sarebbe di lasciare alle parti la scelta sui poteri delle loro rappresentanze e quindi di riconoscere la possibile convivenza, almeno in via transitoria, di entrambe le rappresentanze, come è previsto nel TU del 2014.

Secondo la stessa logica il rinvio del legislatore alle scelte delle parti dovrebbe comprendere fra le condizioni per la efficacia generale degli accordi aziendali in particolare l'osservanza del principio di maggioranza e il possibile ricorso al *referendum*, nelle modalità previste dalle intese confederali.

Una questione delicata riguarda peraltro le modalità con cui si può operare il rinvio della legge alle intese fra le parti. In passato il legislatore ha fatto talora riferimento a specifici accordi confederali: così ad es. l'art. 8 della legge n. 148/2011 quando ha voluto individuare i soggetti abilitati a concludere i contratti collettivi previsti dalla norma e il necessario criterio maggioritario, ha fatto rinvio "agli accordi interconfederali vigenti, compreso l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011".

Una simile tecnica è la più rispettosa delle indicazioni dell'autonomia collettiva, anche se di conseguenza condiziona gli effetti previsti per l'efficacia dei contratti a condizioni diverse a seconda degli accordi in vigore, che sono differenti in particolare per i vari settori produttivi (industria, servizi, agricoltura, settore cooperativo).

Una indicazione più definita potrebbe venire dal legislatore qualora la legge indicasse direttamente le modalità di applicazione del principio di maggioranza e del possibile *referendum*, sia pure tenendo conto delle previsioni degli accordi più rilevanti (a cominciare dal citato TU del 2014).

Una scelta diversa che volesse fare un rinvio dinamico *per relationem* non agli accordi vigenti, ma alla fonte contrattuale come tale, e quindi anche alla evoluzione degli accordi esistenti, sarebbe alquanto discutibile sul piano costituzionale, oltre che politicamente azzardata, perché equivarrebbe a una delega "in bianco" alla contrattazione dai contenuti indeterminati.

Simili previsioni legislative non si dovrebbero esporre a obiezioni di costituzionalità, anche se il principio di maggioranza sancito dall'art. 39 è riferito alla maggioranza degli iscritti al sindacato e non al criterio misto (iscritti/votanti) concordato negli accordi confederali. I motivi di questa conclusione sono quelli già ricordati a proposito della possibile scelta legislativa in tema di rappresentatività sindacale, dipendono cioè dal fatto che la preclusione costituzionale dell'art. 39 riguarda la efficacia *erga omnes* del contratto collettivo nazionale e non esclude scelte diverse del legislatore in materia diversa, come i diritti sindacali e la efficacia degli accordi aziendali.

Per questo stesso motivo un intervento legislativo che estendesse anche l'efficacia dei contratti nazionali, alle condizioni concordate fra le parti nel TU 2014, difficilmente si sottrarrebbe ai dubbi di costituzionalità per incompatibilità con la norma costituzionale.

Il motivo più grave che impedisce di seguire questa strada non è tanto la mancata osservanza delle procedure previste dall'art. 39 (registrazione e riconoscimento giuridico dei sindacati, con la previsione di una rappresentanza negoziale unica), ma la diversità dei principi costitutivi della rappresentatività; la proporzionalità riferita ai soli iscritti del sindacato nell'art. 39, e la combinazione fra criterio associativo e criterio elettorale adottata dagli accordi sindacali.

I tentativi proposti dalla dottrina per superare o svalutare la differenza fra le due impostazioni non mi sembrano sufficienti a superare l'obiezione che metterli in atto equivarrebbe a svuotare il nucleo centrale della seconda parte dell'art. 39 (il che si può realizzare solo con un'esplicita modifica costituzionale). Non è un caso che nessuna delle proposte formulate negli anni abbia trovato seguito in provvedimenti legislativi e neppure in iniziative dei vari governi. Ed è pure significativo che tali proposte non siano state prese in considerazione nella recente riforma del governo, che pure ha modificato parti centrali del sistema costituzionale.

Sembra potersi desumere che l'obiettivo dell'*erga omnes* dei contratti nazionali non è più ritenuto così importante per l'equilibrio e per il funzionamento del sistema di relazioni industriali. Ed è altresì rilevante che gli interventi ora annunciati dal governo in questa materia si concentrino, come si diceva, sulle condizioni di formazione e di efficacia degli accordi aziendali.

Ciò non significa che i problemi sottesi all'efficacia dei contratti nazionali siano tutti risolti o siano diventati irrilevanti. La capacità di tali contratti di regolare per forza propria la generalità dei rapporti

di lavoro compresi nel proprio ambito di applicazione è stata progressivamente erosa soprattutto in molti settori dei servizi, lasciando privi di tutela percentuali crescenti di lavoratori, specie dipendenti da piccole e piccolissime imprese. Tale carenza è particolarmente grave per i contenuti economici dei contratti, che in un contesto di persistente crisi ha contribuito al diffondersi di aree di “lavoratori” poveri retribuiti con salari al di sotto degli *standard* negoziali precedenti. Le stime indicano che le percentuali di dipendenti non tutelati dai salari contrattuali possono arrivare al 30% in certi settori¹³.

Per questo è cresciuta la convinzione che sia urgente introdurre anche in Italia, come in quasi tutti gli altri paesi europei, una normativa sui minimi salariali. Un intervento del legislatore conferirebbe a tali minimi una effettività regolativa maggiore di quella della pur meritoria giurisprudenza sull'art. 36 Cost., in quanto mentre l'intervento del giudice si attua per iniziativa del singolo lavoratore, i minimi legali sarebbero presidiati dai controlli dall'ispettorato del lavoro e accompagnati da sanzioni specifiche, amministrative se non penali.

L'attuazione della delega del *Jobs Act* che autorizzava il governo a introdurre qualche forma di salario minimo, è stata finora rinviata con la motivazione di voler attendere le valutazioni delle parti sociali, in particolare dei sindacati, da sempre contrari a questo istituto.

In effetti l'accordo del 14 gennaio 2016 fra CGIL, CISL e UIL ha reagito a questo invito confermando la contrarietà dei sindacati al salario minimo legale, ma avanzando come proposta alternativa l'intervento di una legge che sancisca l'efficacia generale dei contratti collettivi nazionali, in particolare per la parte salariale. La proposta di sancire gli effetti *erga omnes* dei contratti nazionali è stata presente nel dibattito sindacale e politico degli ultimi anni, ma non ha mai avuto seguito finora non solo per le difficoltà di superare le obiezioni costituzionali, ma anche per la contrarietà sindacale, specie della CISL, a un intervento legislativo in materia e anche per lo scarso interesse manifestato dalle parti imprenditoriali.

La proposta confederale del 14 gennaio è innovativa, sia perché unifica lo schieramento sindacale su un tema finora divisivo, sia perché introduce una variante significativa che la distingue dalle pre-

13. C. LUCIFORA, *I working poors: un'analisi dei lavoratori a basso reddito dopo la crisi*, in Rapporto al CNEL, 2014; A. GARNERO, *Quanti lavoratori senza salario minimo?*, www.lavoce.info, 14.5.2013.

cedenti richieste di *erga omnes*. Essa non propone infatti di estendere per legge la efficacia dell'intero contenuto dei contratti collettivi, ma di operare sulla parte salariale, o meglio sui livelli salariali di base fissati dai contratti di categoria, prendendoli a riferimento come garanzia salariale minima per le varie categorie e qualifiche di lavoratori. Tale operazione potrebbe giustificarsi come attuazione del principio di retribuzione proporzionale e sufficiente sancito dall'art. 36 Cost. e così potrebbe evitare obiezioni *ex art. 39*.

Se si volesse dare seguito alla proposta confederale occorrerebbe peraltro definire le componenti che compongono i salari di base da estendere *erga omnes*. Tale questione è risolta nei diversi contratti nazionali in modo diverso e tutt'altro che pacifico¹⁴. Tanto è vero che si connette con il tema generale del ruolo salariale del contratto collettivo, che è oggi al centro delle controversie fra le parti a proposito della struttura contrattuale.

Per altro verso va sottolineato che la proposta confederale è diversa da un intervento legislativo sui salari minimi, quale configurato nella maggior parte dei paesi. Questo salario minimo legale è di norma fissato in una unica misura *standard*, cioè non differenziata per settore né tanto meno per qualifiche. Semmai può presentare variazioni per territorio o per gruppi di lavoratori ad es. è fissato in misura ridotta per i giovani e per gli apprendisti¹⁵. Viceversa l'estensione *erga omnes*¹⁶ della parte salariale dei contratti collettivi nazionali comporterebbe salari legali differenziati per i diversi settori e per le diverse qualifiche/categorie. La differenza fra i due approcci è evidente non solo sul piano normativo ma anche quanto agli effetti economici sulle dinamiche salariali e sugli equilibri della struttura contrattuale.

La contrarietà dei sindacati alla fissazione *ex lege* di un salario legale interprofessionale è motivata dalla convinzione che un simile intervento sminuirebbe la funzione salariale del contratto nazionale di lavoro; mentre se si adottasse l'ipotesi sopra ricordata di dare efficacia legale ai vari salari contrattuali tale rischio verrebbe superato e

14. C. DELL'ARINGA, *Come cambieranno i contratti nazionali di lavoro*, www.lavoce.info, 21.1.2016; C. DELL'ARINGA, *Le relazioni industriali: alcune questioni aperte*, in *QRS*, 2016, 1, p. 173 ss.

15. M. MAGNANI, *Problemi giuridici del salario minimo legale nell'ordinamento italiano*, in *GI*, 2015, p. 750 ss.

16. T. TREU, *Il salario minimo: limiti della supplenza giurisprudenziale e prospettive*, in *GI*, 2015, p. 743 ss.; M. ROCCELLA, *I salari*, il Mulino, Bologna 1986.

anzi la funzione del contratto collettivo nazionale verrebbe esaltata. Il rischio di spiazzamento è temuto dalle confederazioni sindacali italiane, anche se le esperienze e le ricerche internazionali non segnalano che il salario minimo legale abbia prodotto di un simile effetto di spiazzamento dei contratti nazionali¹⁷.

La ripresa del tema, cui sembra intenzionato il governo dovrà sciogliere anzitutto l'alternativa fra i due approcci e in seguito definire i meccanismi di fissazione del salario legale.

Il precedente legislativo più vicino, contenuto nella legge 92/2012, era riferito ai soli collaboratori a progetto, e optava per la fissazione di salari legali sulla base dei parametri salariali stabiliti dai contratti collettivi. In prima battuta il riferimento era a una contrattazione specifica dedicata ai collaboratori; in mancanza di questa il rinvio era operato ai contratti collettivi applicabili ai lavoratori dipendenti di categorie paragonabili. La scelta della legge 92 presupponeva dunque una pluralità di salari legali, anche se fissati non direttamente dalla legge ma *per relationem* ai contratti¹⁸.

La indicazione della legge delega 183/2014 era diversamente orientata verso l'adozione di un unico salario interprofessionale (orario), anche se conteneva una cautela limitativa, in quanto prospettava la applicazione di tali minimi solo nei settori non coperti dalla contrattazione collettiva.

Nell'ipotesi in cui il legislatore decida di riprendere tale orientamento della delega dovrà chiarire meglio l'ambito di applicazione. Se si prendesse alla lettera il limite ricordato si vanificherebbe l'impatto della norma, perché non ci sono settori del tutto privi di contrattazione collettiva. Una scelta diversa e più significativa, sarebbe di definire in modo selettivo l'intervento legislativo, riservandolo ai settori con più debole copertura del contratto collettivo, come avviene in altri paesi.

In ogni caso la prassi prevalente nei molti paesi europei prevede che il livello dei salari minimi venga definito tenendo conto delle indicazioni delle parti sociali e sovente in base alla valutazione di una commissione composta di esperti e di rappresentanti delle parti sociali.

17. C. LUCIFORA, *op. cit.*

18. T. TREU., *Le regole delle relazioni industriali: test per l'autoriforma*, in QRS, 2013, p. 46 ss.

6. Sostegno alle forme e alle strutture partecipative

Un'ultima area di possibile intervento legislativo rilevante per i rapporti collettivi di lavoro riguarda la partecipazione dei lavoratori nelle imprese.

Il tema, com'è noto, è oggetto di decennali discussioni in Italia e di varie proposte legislative anche di origine parlamentare. Le esperienze italiane di partecipazione si sono alquanto differenziate nelle forme e negli oggetti. Nonostante un quadro generale non certo favorevole esso sono andate sviluppandosi negli ultimi tempi, per iniziativa per lo più del *management*, ma anche con un crescente interesse dei lavoratori e del sindacato¹⁹.

Di particolare rilievo sono le esperienze partecipative contrattate in alcune grandi aziende che hanno valorizzato gli aspetti di diretto coinvolgimento dei lavoratori soprattutto nella organizzazione del lavoro.

Queste esperienze partecipative sono particolarmente importanti, perché non affrontano solo il tradizionale problema della democrazia industriale, ma anche il problema della competitività del nostro apparato produttivo. Sappiamo che la nostra economia sperimenta da ormai venti anni una bassa crescita della produttività e che la competitività può essere rilanciata, soprattutto nel sistema manifatturiero, solo con profonde innovazioni nei sistemi organizzativi e gestionali delle imprese. Nelle imprese dove sono state introdotte novità nei processi lavorativi e organizzativi, come il lavoro di squadra, la formazione, il coinvolgimento in varie forme dei lavoratori, si sono realizzati significativi incrementi di produttività e si è al contempo affermata una maggiore rapidità e facilità nella soluzione dei problemi.

Dati la tradizione e i caratteri del nostro sistema è opportuno che l'intervento legislativo in questa materia abbia contenuti "promozionali" ed eviti di forzare le possibili forme partecipative. Non a caso in tal senso si sono espresse le più recenti proposte di legge e le indicazioni della legge n. 92/2012, nella delega che non è stata esercitata per l'opposizione soprattutto di Confindustria. Oggi i tempi sono forse maturi per una ripresa di interesse anche da parte del legislatore.

19. L. PERO, A. PONZELLINI, *Il nuovo lavoro industriale fra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in M. CARRIERI, P. NEROZZI, T. TREU (a cura di), *La partecipazione incisiva*, il Mulino, Bologna 2015, p. 45 ss.

Una normativa promozionale importante è quella introdotta dalla legge di stabilità del 2016 (legge n. 208/2016), che “incentiva con un’agevolazione fiscale maggiorata rispetto a quella prevista per i premi di produttività”, la contrattazione di strumenti e modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell’organizzazione del lavoro.

Opportunamente il decreto interministeriale del 25 marzo 2015 (art. 4) specifica che tale coinvolgimento deve realizzarsi “attraverso un piano che stabilisca, a titolo esemplificativo, la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operino responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento o all’innovazione di aree produttive o sistemi di produzione e che prevedano strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse necessarie nonché la predisposizione di rapporti periodici che illustrino le attività svolte e i risultati raggiunti”.

Il coinvolgimento è previsto per l’organizzazione del lavoro, ma tale riferimento è sufficientemente ampio per comprendere la gran parte delle questioni rilevanti sia per le organizzazioni di fabbrica e per produttività sia per la qualità dei rapporti di lavoro e per il benessere dei lavoratori.

In tal modo il legislatore può stimolare l’adozione di quelle forme di partecipazione organizzative già sperimentate con successo in alcune aziende. Un partecipazione organizzativa diretta dei lavoratori va valorizzata dal sindacato, perché è in grado di stimolare anche l’innovazione contrattuale. D’altra parte essa è essenziale per evitare che i comitati paritetici si burocratizzino, e perdano la spinta propositiva.

La funzione di tali comitati o di forme simili potrebbe essere rafforzata se fossero loro garantite le informazioni e gli strumenti organizzativi e tecnici necessari per esercitare una partecipazione efficace e se avessero riconosciuto il potere di fornire pareri preventivi obbligatori, anche se non vincolanti, sulle questioni di maggiore rilevanza organizzativa e produttiva delle imprese. La previsione di una strumentazione del genere a questi contratti costituirebbe in ogni caso un passo avanti verso forme di partecipazione più “incisive”.

Il sindacato da parte sua potrebbe valorizzare forme di rappresentanza diretta dei lavoratori anche nelle piccole aziende dove non è presente, non in alternativa alle RSU ma come strumento, più accettabile alle imprese, di partecipazione e di intervento nell’organizzazione del lavoro.

Non è pensabile di trasferire in Italia il doppio canale di rappresentanza tipico di altri paesi (Germania e Francia), ma lo si potrebbe

adattare alla nostra realtà per valorizzarne le potenzialità. È stata prospettata²⁰ l'ipotesi di un intervento legislativo che preveda la possibilità di forme di rappresentanza diretta dei lavoratori con poteri di intervento su materie specifiche, in particolare quelle organizzative sopra indicate. Tali interventi, coerentemente con il loro orientamento partecipativo, non dovrebbero prevedere il ricorso a strumenti di conflitto aperto.

La scelta di tali forme sarebbe volontaria e potrebbe essere frutto di accordi di secondo livello come previsto da alcuni progetti di legge citati. L'adozione di una simile soluzione non implicherebbe un pericoloso ridimensionamento della contrattazione collettiva, perché questa manterrebbe un ruolo decisivo per regolare contenuti importanti dei rapporti di lavoro, dal salario, agli aspetti normativi, ai *benefit* aziendali.

La diffusione di strumenti di partecipazione organizzativa dei lavoratori renderebbe più affidabili anche le forme di partecipazione finanziaria, come la partecipazione agli utili, ora incentivate dalla legge di stabilità 2016, i premi di produttività ed eventualmente i piani di azionariato. Gli stessi comitati paritetici e le RSU dovrebbero avere poteri di monitoraggio e di controllo sulla implementazione delle varie forme di partecipazione finanziaria²¹.

Un passo ulteriore verso una partecipazione incisiva si realizzerebbe se i rappresentanti dei lavoratori ai livelli appropriati (azienda, gruppi e reti di imprese) fossero coinvolti, in tempo utile, non solo sui temi micro organizzativi, ma anche nelle questioni essenziali di strategia aziendale: piani industriali, scelte produttive, compatibilità ambientali, ecc.

20. C. DELL'ARINGA, G. DELLA ROCCA, *Publici dipendenti. Una nuova riforma?*, Rubettino Ed., Soveria Mannelli 2007.

21. L. ZOPPOLI, R. SANTAGATA, *Il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione delle imprese*, in M. Carrieri, P. Nerozzi, T. Treu (a cura di), *La partecipazione incisiva*, il Mulino, Bologna 2015, p. 299 ss.

Riferimenti bibliografici

- AUZERO G., DOCKES E., *Droit du travail*, Dalloz, Parigi 2016.
- CARINCI F., *L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011. Armistizio o pace?*, in *ADL*, 2013, p. I ss.
- CARINCI F., *Adelante Pedro con juicio: dall'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 al protocollo d'intesa del 31 maggio 2013*, in *DRI*, 2013, p. 3 ss.
- CARINCI F., DE LUCA TAMAJO R., TOSI T., TREU T., *Manuale di diritto del lavoro*, p. 240 ss., p. 260 ss., Utet, Torino 2016.
- CARRIERI M., *Le riforme nelle relazioni industriali: leggere incisive portatrici di maggiori certezze*, in *QRS*, 2016, n. 2, p. 3 ss.
- CARRIERI M., TREU T. (a cura di), *Verso nuove relazioni industriali*, Astrid, il Mulino, Bologna 2013.
- DELL'ARINGA C., *Come cambieranno i contratti nazionali di lavoro*, www.lavoce.info, 21.1.2016.
- DELL'ARINGA C., *Le relazioni industriali: alcune questioni aperte*, in *QRS*, 2016, I, p. 173 ss.
- DELL'ARINGA C., DELLA ROCCA G., (a cura di), *Pubblici dipendenti. Una nuova riforma?*, Rubettino, Soveria Mannelli 2007.
- LUCIFORA C., *I working poors: un'analisi dei lavoratori a basso reddito dopo la crisi*, Rapporto al CNEL, 2014.
- GARNERO A., *Quanti lavoratori senza salario minimo?*, www.lavoce.info, 14.5.2013.
- MAGNANI M., *Problemi giuridici del salario minimo legale nell'ordinamento italiano*, in *GI*, 2015, p. 750 ss.
- MAGNANI M., *Diritto sindacale europeo e comparato*, Giappichelli, Torino 2015.
- MAGNANI M., *Il salario minimo legale*, in *RIDL*, 2010, I, p. 769 ss.
- MARAZZA M., *Il Protocollo d'intesa 31 maggio 2013 c'è, ma la volontà delle parti?*, in *DRI*, 2013, XXIII, 3, p. 633.
- MARESCA A., *Il contratto collettivo nazionale di categoria dopo il protocollo di intesa del 31 maggio 2013*, in *RIDL*, 2013, p. 707 ss.
- PERO L., PONZELLINI A., *Il nuovo lavoro industriale fra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in M. Carrieri, P. Nerozzi, T. Treu (a cura di), *La partecipazione incisiva*, il Mulino, Bologna 2015, p. 45 ss.
- PERSIANI M., *Contratti collettivi normativi e contratti collettivi gestionali*, in *ADL*, 1999, p. I ss.

- ROCCELLA M., *I salari*, il Mulino, Bologna 1986.
- RUSCIANO M., *Contratto collettivo e autonomia sindacale*, Utet, Torino 2003.
- SANTORO PASSARELLI G., *Il contratto aziendale in deroga*, W.P. C.S.D.L.E “Massimo D’Antona”.IT, n. 254/2015.
- TREU T., *L’accordo del 28 giugno e oltre*, DRI, 2013, p. 613 ss.
- TREU T., *Le regole delle relazioni industriali: test per l’autoriforma*, in QRS, 2013, p. 46 ss.
- TREU T., *Il salario minimo: limiti della supplenza giurisprudenziale e prospettive*, in GI, 2015, p. 743 ss.
- TREU T., *I rinvii alla contrattazione collettiva*, in M. Magnani, A. Pandolfo, P.A. Varesi (a cura di), *I contratti di lavoro. Commentario al d.lgs 15 giugno 2015, n. 81*, Giappichelli, Torino 2016, p. 243 ss.
- TOSI P., *Gli assetti contrattuali fra tradizione e innovazione*, in ADL, 2013, p. 506.
- TOSI P., *Il Protocollo Confindustria, CGIL, Cisl, UIL del 31 maggio 2012*, in DRI, 2013, p. 640
- TURSI A., *L’accordo del 31 maggio su rappresentanza e rappresentatività per la stipula del CCNL*, in DRI, 2013, pp. 642–648.
- ZOPPOLI L., SANTAGATA R., *Il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione delle imprese, ne La partecipazione incisiva*, il Mulino, Bologna 2015, p. 299 ss.

Dynamique de la négociation collective décentralisée en France, entreprise et territoire

ANNETTE JOBERT*

En France, comme en Italie, la négociation collective est structurée en trois niveaux, plus ou moins articulés entre eux : l'interprofessionnel, la branche (nationale ou territoriale) et l'entreprise. Ces trois niveaux sont tous mobilisés dans le contexte actuel de crise, mais leur rôle respectif et les rapports qu'ils entretiennent connaissent des transformations profondes. Parmi celles-ci la tendance à la décentralisation de la négociation collective au niveau de l'entreprise apparaît comme la plus décisive. Pour renforcer l'effectivité de la négociation collective considérée comme un moyen de répondre aux problèmes d'emploi et de compétitivité des entreprises, le gouvernement a déposé début 2016 un projet de loi visant une réforme radicale du droit du travail. Suscitant de fortes oppositions politiques et syndicales, des manifestations et des grèves, le projet a été remanié à différentes reprises avant d'être définitivement adopté par le Parlement. Sous l'appellation de loi n. 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, le texte définitif (couramment appelé loi Travail) a été publié au journal officiel le 9 août 2016. Cette loi propose une nouvelle architecture normative du droit du travail qui étend notamment la place et l'autonomie de la négociation collective d'entreprise. Focalisés sur la régulation d'entreprise et son articulation avec la loi et les accords de branche, les débats ont cependant eu tendance à occulter un autre phénomène qui n'est pourtant pas sans rapport avec celui de la décentralisation de la négociation vers l'entreprise. Il se manifeste dans l'émergence et la consolidation de nouvelles

* ENS, Università di Parigi-Saclay.

formes de négociation et de concertation au niveau des territoires (espaces régional et infrarégional). Bien que moins visibles, du fait notamment de leur faible institutionnalisation, elles témoignent de la nécessité et de la vitalité des régulations de proximité et pourraient être un moyen de répondre aux limites du dialogue en entreprise.

Pour comprendre le rôle et la dynamique de la négociation décentralisée, il faut tout d'abord la situer dans le système français de relations professionnelles qui présente plusieurs caractéristiques spécifiques (première partie). L'essor et les limites de la négociation collective d'entreprise depuis les années 1980, les dispositifs qui la soutiennent, les innovations qu'elle permet et les apports — controversés — de la loi Travail sont examinés dans la deuxième partie. Enfin, l'émergence de la négociation et de la concertation territoriales, son développement et sa portée font l'objet de la troisième partie. Nous montrons ainsi que la crise économique si elle ne remet pas en cause les évolutions constatées dans les quinze dernières années, crée un climat d'incertitude qui met à l'épreuve les capacités de régulations collectives de l'emploi et du travail, rendant de plus en plus difficiles les réformes nécessaires pour répondre à la crise du travail et des régulations sociales et juridiques traditionnelles. Le processus d'élaboration de la loi travail est révélateur de cette situation.

1. L'influence prépondérante de l'État dans les relations professionnelles en déclin

Depuis la fin du XIX^e siècle, l'exercice par l'État de sa fonction tutélaire de protection des salariés s'est traduit dans une abondante réglementation du travail issue principalement de la législation. L'étendue du champ d'intervention de l'État résulte d'un premier principe défini par la Constitution. L'article 34 précise en effet que « le législateur définit les principes fondamentaux du droit du travail, du droit syndical et de la sécurité sociale ». Ce principe doit toutefois se combiner avec un deuxième principe, lui aussi garanti par la Constitution, selon lequel « tout travailleur participe par l'intermédiaire de ses délégués à la détermination collective de ses conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises » (al. 8 du préambule). Le droit des salariés à la négociation collective découle de ce principe de participation. Il revient traditionnellement au législateur d'en organiser l'exercice en déterminant les règles concernant les acteurs (recon-

naissance et habilitation à négocier des organisations syndicales et patronales) et l'architecture du système de relations professionnelles (niveaux et domaines d'intervention de la négociation collective). Le système juridique ne reconnaît donc pas à la négociation collective un domaine réservé d'intervention, ce qui n'a pas empêché, depuis le début des années 1980, à l'initiative de l'État lui-même et sous la pression des acteurs sociaux, une progression remarquable de la négociation collective, en particulier au niveau de l'entreprise. Pour autant la primauté accordée à l'État dans la régulation sociale restait entière. Ce n'est qu'en 2007 qu'a été adoptée une loi reconnaissant aux partenaires sociaux une responsabilité réelle dans la conduite des réformes sociales. La loi du 31 janvier 2007 (article L1 du code du travail) impose en effet au gouvernement de consulter les partenaires sociaux avant toute réforme qu'il envisage dans le domaine du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. Les partenaires sociaux peuvent alors négocier un accord national interprofessionnel (Ani) sur l'objet de la réforme envisagée dont le contenu sera repris par une loi, le Parlement ayant toutefois la possibilité d'amender le texte qui lui est soumis. À défaut d'accord, l'État légifère. Ainsi, « la négociation collective s'est vue dotée d'un statut inédit en France, notamment face à l'État législateur. Dans ce cadre, les syndicats sont devenus producteurs de normes et de droits »¹. Des réformes importantes comme celles sur la représentativité des syndicats, la formation professionnelle, les règles du marché du travail et les parcours professionnels sont issues d'accords conclus dans ce cadre. Pourtant, en dépit de ses résultats positifs (on enregistre un seul échec significatif portant sur la réforme des institutions représentatives du personnel pour laquelle aucun accord n'a été conclu), elle n'a pas été suivie en ce qui concerne la réforme du Code du travail engagée en 2015, révélant ainsi les limites du désengagement de l'État et sa méfiance quant à la capacité des acteurs sociaux à définir eux-mêmes de nouvelles règles dans un contexte politique et social particulièrement tendu.

La défiance de l'État vis-à-vis des partenaires sociaux n'est pas totalement sans fondement au regard de certaines de leurs caractéristiques. La faiblesse endémique du syndicalisme apparaît en particulier comme une spécificité française dont l'interventionnisme étatique serait le pendant. La faiblesse des effectifs syndicaux, avec

1. G. GROUX, *Les syndicats, la loi, le contrat et l'histoire*, in *Revue Projet*, 2010/2 (n. 313), pp. 26 ss.

un taux de syndicalisation de 11% (8,5% dans le secteur privé et 19,4% dans le secteur public)², se conjugue avec un morcellement prononcé du mouvement syndical qui compte cinq confédérations syndicales reconnues, dont une particulière aux cadres, auxquelles s'ajoutent de nombreux syndicats autonomes sectoriels, présents notamment dans la fonction publique, et interprofessionnels. Ce morcellement s'accompagne de profondes divisions qui, dans la période actuelle, opposent particulièrement les syndicats dits réformistes (Cfdt, Unsa, Cftc, Cfe-Cgc) et les syndicats dits révolutionnaires (Cgt, Fo, Solidaires). De manière plus générale, l'unité d'action, limitée et circonstancielle tant au niveau national qu'à celui des entreprises, ne permet guère de compenser les effets négatifs de la faiblesse et de l'éclatement du mouvement syndical qui, globalement, peine à influencer les politiques publiques et d'entreprise. La construction de la loi Travail et le débat public qu'elle a suscité ont souligné ces divisions et mis en évidence le faible impact voire l'échec des stratégies syndicales déployées dans ce contexte, en particulier de celles ayant pour objectif le retrait total du projet de loi. Le mouvement social qui s'est développé parmi les jeunes de manière autonome (comme celui intitulé « Nuit debout ») a conduit également à s'interroger sur les fondements et l'exercice de la représentation syndicale sans pourtant remettre en cause les règles de représentation des salariés dans l'entreprise.

Ces règles se caractérisent par l'existence d'un système dual de représentation composé des organisations syndicales et d'organes élus par l'ensemble des salariés de l'entreprise (délégués du personnel à partir de 11 salariés, et comités d'entreprise à partir de 50 salariés). La représentativité des premières a fait l'objet de nouvelles règles adoptées en 2008, en application de la procédure définie dans le Code du travail en 2007. Elles résultent donc d'une négociation entre les partenaires sociaux qui a débouché sur une « position commune » signée du côté syndical par deux confédérations sur cinq (Cgt et Cfdt qui totalisaient alors environ 60% des suffrages aux élections professionnelles) et par les trois confédérations patronales (Medef, Cgpm, Upa). L'accord, retranscrit dans la loi du 20 août 2008, détermine sept critères parmi lesquels le plus important est « l'audience » obtenue aux élections professionnelles dans l'entreprise. Pour être reconnue représentative dans l'entreprise et participer à la négociation, une

2. M.-T. PIGNONI, *La syndicalisation en France*, in *Dares analyses*, mai 2016, n. 025.

organisation syndicale doit recueillir 10% des suffrages exprimés au premier tour des élections. Pour être valide, un accord doit être signé par une ou plusieurs organisations syndicales recueillant au moins 30% des suffrages exprimés aux élections et ne pas rencontrer d'opposition de la part des syndicats non signataires ayant recueilli la majorité des suffrages. Le gouvernement et la plupart des experts ont souligné la portée de ce texte qui bouleverse les règles du jeu social. En décidant d'indexer la représentativité prioritairement sur les résultats aux élections professionnelles dans l'entreprise, les négociateurs manifestaient clairement leur intention d'ancrer davantage l'action syndicale à la base et de lui conférer ainsi un regain de légitimité. Toutefois, le principe de l'accord majoritaire, introduit en 2004, n'était toujours pas pleinement consacré dans la loi de 2008. La loi Travail de 2016 y remédie en partie en fixant le seuil d'audience à 50%. Toutefois si ce seuil n'est pas atteint mais est supérieur à 30% des suffrages, les syndicats signataires de l'accord peuvent demander une consultation des salariés. L'accord est alors validé s'il recueille la majorité des suffrages exprimés. Dans ce dernier cas, la suppression du droit d'opposition des syndicats majoritaires à un accord (prévu par la loi de 2008), au profit d'un référendum, suscite des critiques de la part des opposants à la loi Travail.

Les régulations juridiques mises en place dans les dix dernières années ont incontestablement modifié l'équilibre des pouvoirs au sein du système de relations professionnelles français en faveur des acteurs du monde du travail même si, comme le montre l'élaboration de la loi Travail de 2016, l'État n'applique pas toujours les règles qu'il a lui-même promues. La négociation collective progresse tant au niveau le plus centralisé qu'à celui des entreprises, elle évolue aussi dans son contenu et ses objectifs sans pourtant réussir à répondre aux défis que posent la précarité de l'emploi et l'éclatement des statuts des salariés, comme les mutations du travail et de son organisation.

2. La décentralisation de la négociation au niveau de l'entreprise, contenu et limites

En même temps qu'elle se développe — sans pour autant couvrir l'ensemble des salariés — la négociation collective se diversifie, et innove parfois, pour répondre à de nouveaux enjeux comme ceux relatifs aux questions d'emploi et de compétences. La décentralisation

plus poussée de la négociation d'entreprise au cœur de la loi Travail suscite néanmoins beaucoup d'interrogations sur sa portée et son efficacité en période de crise.

2.1. *L'essor inégal de la négociation d'entreprise*

La négociation d'entreprise (mais aussi d'établissement et de groupe) a été encouragée par la législation au début des années 1980. Dans les entreprises où une section syndicale est implantée, la loi du 13 novembre 1982 impose à l'employeur d'ouvrir chaque année une négociation sur les salaires effectifs et l'organisation du temps de travail. Les obligations de négocier (selon une périodicité annuelle ou triennale) se sont depuis lors multipliées. Elles concernent désormais la parité hommes/femmes, l'emploi des jeunes, des seniors et des personnes handicapées, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la prévoyance maladie complémentaire, l'épargne salariale. . . Bien qu'efficace en termes de volume d'accords signés, 40 000 à 50 000 par an, ce type de négociation « administrée », parfois assortie de sanction, pose la question de l'autonomie réelle des acteurs dans la mesure où elle peut donner lieu à des négociations plus formelles que réelles ne correspondant pas aux priorités des acteurs de l'entreprise.

En dépit de ces incitations, la négociation d'entreprise couvrirait moins de la moitié des salariés du secteur privé³. Dans 8 cas sur 10, les négociations aboutissent à un accord. L'appartenance syndicale est peu discriminante ce qui signifie que les syndicats présents dans l'entreprise s'engagent effectivement dans les processus de négociation avec la volonté de parvenir à des compromis avec l'employeur.

Comme dans beaucoup de pays, la négociation d'entreprise est surtout effective dans les grandes et moyennes entreprises dotées de délégués syndicaux. En 2013, seulement 8% des entreprises de moins de 50 salariés et 40% de celles ayant entre 50 et 100 salariés avaient engagé des négociations, alors que les taux étaient supérieurs à 80% à partir de 200 salariés⁴. La possibilité de négocier avec les élus du personnel ou un salarié mandaté par une organisation syndicale dans les entreprises de moins de 200 salariés dépourvues de représentation,

3. Il n'existe pas de statistiques précises portant sur ce point.

4. G. DESAGE, É. ROSANKIS, *Des négociations collectives plus orientées vers l'emploi en 2013*, in *Dares analyses*, décembre 2015, n. 094.

instaurée par un accord et une loi en 2008, n'a donc eu qu'un impact limité, ce qui a conduit le législateur, en 2015, à supprimer le seuil de salariés requis. Une autre difficulté de la négociation d'entreprise tient au fait qu'elle ne s'applique pas aux salariés des entreprises sous-traitantes qui travaillent sur le site du donneur d'ordre. De manière plus générale, les pratiques d'externalisation et d'organisation en réseaux développées par les entreprises limitent la diffusion des accords d'entreprise. Il s'agit d'une nouvelle dimension du pouvoir d'organisation détenu par les employeurs que la négociation collective a des difficultés immenses à saisir⁵.

2.2. Une négociation collective d'entreprise porteuse d'innovations

L'intérêt de la négociation d'entreprise n'est pas seulement lié à sa capacité d'adaptation à la situation particulière de l'entreprise et de ses marchés, il tient aussi aux innovations qu'elle permet notamment en matière d'emploi (thème qui s'est beaucoup développé dans la dernière décennie), dans des contextes de restructurations et de réorganisations productives.

Dans les entreprises françaises, les pratiques innovantes en matière d'emploi dépendent des possibilités d'intervention des représentants des salariés qui se sont notablement accrues depuis les années 2000, comme l'obligation de négocier la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises à partir de 300 salariés et, en cas de licenciements économiques, la possibilité de négocier des accords de méthode dérogatoires à la loi, destinés à aménager la procédure de licenciement et à intervenir sur le contenu même du « plan de sauvegarde de l'emploi⁶ » (Pse). Sur cet aspect, l'accord et la loi de 2013 vont plus loin en donnant une place prépondérante à la négociation des Pse⁷. Ces dispositifs ont été mobilisés et ont permis l'ouverture d'un nouveau champ de négociation pour les organisations syndicales puisque jusque-là les questions

5. A. LYON-CAEN, *L'Europe et les relations professionnelles. Quelques brèves remarques*, in M. Barbera, A. Perulli, *Consenso, dissenso e rappresentanza: le nuove relazioni sindacali*, Cedam, Padova 2014, pp. 283 ss.

6. Le Pse vise à éviter les licenciements ou à en limiter le nombre. Il doit faciliter le reclassement des salariés. Il est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés lorsque le plan de licenciement envisagé concerne au moins 10 salariés sur une période de 30 jours.

7. L'Ani du 11 janvier 2013 repris par la loi du 14 juin 2013 prévoit la possibilité de négocier le Pse indépendamment des accords de méthode.

d'emploi se discutaient dans un face à face entre l'employeur et le comité d'entreprise qui devait être informé et consulté. En pratique, la négociation et la mise en œuvre de ce type d'accords associent souvent étroitement représentants syndicaux et élus au comité d'entreprise. Elles s'accompagnent en outre de la construction de nouveaux collectifs stabilisés dans des instances spécifiques (groupes de travail, de concertation, de pilotage et de suivi). En conjuguant information–consultation et négociation, en mettant au premier plan un processus de « délibération pratique »⁸, l'activité de tels collectifs a ainsi révélé une *logique d'engagement* se nouant dans la durée entre les représentants des salariés, les directions d'entreprise et les salariés eux-mêmes⁹. Adossée à des équipements cognitifs (informations, expertises), elle s'inscrit dans une démarche d'anticipation sur les questions d'emploi, de qualification et de mutations du travail.

La diffusion de ces dispositifs innovants était néanmoins limitée aux grandes entreprises dans lesquelles le dialogue social était déjà bien développé. Au moins sur un thème, le Pse, la loi de 2013 (issue d'un accord interprofessionnel), en généralisant sans condition la possibilité de le négocier a élargi cette diffusion. En effet, les syndicats se sont très largement saisis de cette possibilité, de sorte que la négociation des plans de sauvegarde de l'emploi est devenue effective dans la majorité des entreprises, quelle que soit leur taille. Les démarches d'anticipation par rapport aux mutations de l'emploi et du travail ont pourtant eu tendance dans la dernière période à marquer le pas en raison des incertitudes pesant sur l'activité de l'entreprise et d'un rapport de force très défavorable aux salariés dans la crise. En particulier, la gestion des sureffectifs emprunte désormais de multiples voies pour éviter les procédures du licenciement économique : licenciement pour motif individuel, rupture conventionnelle (transaction individuelle), etc. Confrontés à des situations d'urgence fréquentes (délocalisation des emplois, fermeture de site), les représentants des

8. Distinct de la négociation, la délibération requiert de sélectionner des options et d'avoir des discussions très ouvertes pour élargir le champ des possibles. Si vd J. DE MUNCK ET I. FERRERAS, *The Democratic Exchange as the Combination of Deliberation, Bargaining, and Experimentation*, in J. De Munck, C. Didry, I. Ferreras, A. Jobert (a cura di), *Renewing Democratic Deliberation in Europe, The challenge of Social and Civil Dialogue*, Peter Lang, Brussels, 2012, pp. 149 ss.

9. C. DIDRY, A. JOBERT, *Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations*, in C. Didry, A. Jobert (a cura di), *L'entreprise en restructuration, Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes 2010, pp. 127 ss.

salariés privilégient les négociations sur les mesures d'accompagnement des départs afin de limiter les licenciements contraints. En outre, deux dimensions importantes, l'expertise stratégique (prévue dans la procédure classique d'information–consultation) qui touche directement à la gestion de l'entreprise, et la formulation par les syndicats de propositions alternatives à celles de la direction ont été le plus souvent abandonnées.

2.3. *Primauté ou complémentarité de la négociation d'entreprise dans un système multi-niveaux*

Un des moyens d'encourager la négociation d'entreprise est de lui permettre de déroger dans un sens défavorable à la loi et aux accords de niveau supérieur. C'est ce que prévoyait la loi de 1982, bien que de manière limitée et encadrée. L'élargissement de ces possibilités notamment par les lois de 2004 et 2008 a suscité de nombreuses critiques. Elles soulignaient la menace que constituait l'usage de la dérogation pour l'ordre public social et pour l'architecture des systèmes de négociation collective résultant de l'affaiblissement de la régulation de branche. La logique de la loi Travail est autre : elle repose sur une répartition des compétences entre ce qui relève des principes de l'ordre public fixés par la loi, du champ de la négociation collective (branche et entreprise), des dispositions supplétives en l'absence d'accords d'entreprise. Comme le souligne Jean-Denis Combrexelle, « Il s'agit de l'application renouvelée d'un principe de subsidiarité »¹⁰. Cette répartition est établie dans la loi Travail pour ce qui concerne le temps de travail (aménagement du temps de travail et des congés, paiement des heures supplémentaires, organisation des astreintes et du travail de nuit, etc.). Par exemple, figurent dans les dispositions d'ordre public le maintien de la durée légale du travail à 35 heures et le principe de la majoration des heures supplémentaires (mais son montant est confié à la négociation dans le respect d'un plancher légal de 10 %). Dans ce domaine du temps de travail, l'accord d'entreprise peut prévaloir sur l'accord de branche, même s'il est plus défavorable : « La primauté de l'accord d'entreprise en matière de durée du travail devient le principe de droit commun¹¹ ». Toutefois

10. J.-D. COMBREXELLE, *Droit du travail : le défi français de la réforme*, in *Le Débat*, n. 191, septembre–octobre 2016, pp. 58 ss.

11. Selon l'article 2 du projet de loi.

pour assurer la prééminence de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche, un accord majoritaire signé par des organisations syndicales représentant 50% des salariés de l'entreprise est requis. D'abord applicable aux accords sur le temps de travail et certains accords préservant l'emploi, le principe de l'accord majoritaire sera généralisé en 2019. A défaut d'accord, ce sont les dispositions du Code du travail qui s'appliquent en tant que dispositions supplétives. L'opposition à la loi Travail s'est concentrée pour l'essentiel sur cette disposition considérant qu'elle correspond à une inversion de la hiérarchie des normes, ce que contestent les partisans de la loi.

Depuis maintenant une trentaine d'années, les dispositifs institutionnels, d'origine légale ou issus de la négociation centralisée stimulent et accompagnent la négociation collective d'entreprise en progression constante. Pourtant cet encadrement est loin d'être stabilisé, d'une part parce qu'une proportion élevée de petites et moyennes entreprises continuent d'échapper à la négociation collective, d'autre part parce qu'en modifiant l'architecture du système, il en modifie aussi l'équilibre, notamment celui qui existe traditionnellement entre les branches et les entreprises, suscitant des réactions de méfiance et de rejet parmi les acteurs sociaux. L'instabilité du contexte institutionnel et social conduit à s'interroger sur une autre dimension de la décentralisation de la négociation, très souvent ignorée, qui se développe à l'échelle des territoires. En France, elle s'exprime le plus souvent dans la notion de dialogue social territorial.

3. Le territoire comme espace pertinent de régulation sociale

Défini comme « l'ensemble des différentes formes d'échanges, de consultation, de concertation, voire de négociation, au niveau d'un territoire donné¹² », le dialogue social territorial (Dst) embrasse un champ très large d'intervention dans les domaines sociaux, de la formation, de l'emploi et du travail ou encore du développement économique et de l'innovation. Initié par des acteurs du monde du travail, de la société civile, de l'Etat et des collectivités locales, il tend, depuis la fin des années 1980, sous des vocables différents en particulier celui de concertation sociale, à se développer dans la

12. COMITÉ ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL, *Réalité et avenir du dialogue social territorial*, rapport présenté par J.-L. Walter, Éditions des Journaux Officiels, Paris 2009.

plupart des pays européens¹³. Le dialogue social territorial débouche sur des constructions très diverses comme les pactes territoriaux, promus par les institutions européennes qui les ont soutenus, au moins au niveau financier, dans les années 1990, des commissions professionnelles ou interprofessionnelles locales mises en place par les partenaires sociaux ou bien encore des initiatives multiples ayant trait à l'avenir économique et social du territoire.

Les cas observés font apparaître une spécificité de cette activité diffuse de concertation, par rapport aux autres formes du dialogue social et particulièrement à celles qui prennent place dans l'entreprise, dans les branches professionnelles (au niveau national ou territorial) ou au niveau européen. On peut aussi différencier le Dst selon qu'il s'inscrit dans la continuité du dialogue social (mettant en face à face les représentants des salariés et des employeurs), et de l'action publique institutionnalisée, ou qu'il traduit l'existence de dynamiques plus autonomes, faisant écho à ce que certains désignent comme une « gouvernance territoriale » porteuse d'innovations sociales et économiques¹⁴. Avant d'analyser ce dialogue et d'en saisir la dynamique, il est intéressant d'évoquer la situation des conventions collectives territoriales. Elle montre en effet que le cadre et les échanges de proximité ne suffisent pas pour assurer une régulation efficace.

3.1. La nécessaire restructuration des conventions collectives territoriales

On compte en France environ 700 conventions collectives de branche dont 300 conventions nationales. Les autres sont conclues dans les cadres régionaux, départementaux et locaux (cantons, villes). La plupart de ces conventions territoriales, à l'exception notable de celles de la métallurgie et d'une partie du bâtiment, couvrent des effectifs restreints et ont une activité réduite — parfois limitée à la duplication des dispositions du Code du travail. Beaucoup vont du reste disparaître dans le cadre du chantier de restructuration et de fusion des branches mis en place en 2015 (loi du 5 mars 2014) à

13. A. JOBERT, F. GUARRIELLO, E. HEIDLING, *Le dialogue social territorial en Europe. Perspectives comparatives*, in L. Duclos, G. Groux, O. Mériaux (a cura di), *Les nouvelles dimensions du politique, relations professionnelles et régulations sociales*, LGDJ, Paris 2009, p. 217 ss.

14. P. LE GALÈS, *Régulation, gouvernance et territoire*, in J. Commaille et B. Jobert, *Les métamorphoses de la régulation politique*, LGDJ, coll. Droit et Société, Paris 1998, p. 203 ss ; R. PASQUIER, V. SIMOULIN, J. WEISBEIN (dir.), *La gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories*, LGDJ, Paris 2007.

l'initiative de l'État, confirmé et amplifié par la loi Travail de 2016. Celle-ci prévoit notamment un mécanisme de fusion des branches considérées comme inactives¹⁵ et de celles couvrant moins de 5000 salariés, soit environ 400 branches dont font partie la plupart des conventions territoriales¹⁶. Si le processus auquel sont associés les partenaires sociaux n'aboutit pas rapidement, le ministre chargé du travail pourra opérer la fusion. Les conventions de la métallurgie et du bâtiment fortement encadrées par des accords nationaux sont déjà bien engagées dans ce processus dont l'objectif est de parvenir à un paysage conventionnel restructuré autour de 200 conventions collectives. Regroupées et réorganisées, les branches pourraient ainsi retrouver des moyens et une capacité de régulation qui leur font trop souvent défaut permettant notamment, comme l'énonce l'article 14 de la loi Travail « de donner un socle conventionnel solide aux Tpe et aux Pme qui ne sont pas couvertes par des accords d'entreprise ».

3.2. *Le Dst comme processus pluriel*

Les pratiques diverses de concertation sociale que l'on rassemble sous la notion de dialogue social territorial sont donc extérieures au cadre de la négociation collective sectorielle.

Le caractère innovant de ce dialogue résulte de plusieurs de ses caractéristiques ayant trait à l'espace qu'il construit, aux acteurs qui l'animent, aux thèmes qu'il aborde, aux dispositifs sur lesquels il s'appuie et à ses résultats.

Le territoire comme espace d'action située

Aujourd'hui, au niveau territorial, le dialogue social se développe dans des espaces géographiques très divers qui correspondent soit à des entités administratives et politiques (de la région à la commune en passant par le département, l'intercommunalité), soit à des unités économiques et sociales — comme les bassins d'emploi, les clusters, les pôles de compétitivité — relativement homogènes et dotées d'une plus ou moins grande reconnaissance institutionnelle. En France

15. Il s'agit des branches qui n'ont pas signé d'accords depuis 15 ou 10 ans. Dans le premier cas, le délai laissé aux partenaires sociaux pour procéder aux rapprochements requis est fixé fin 2016, dans le second il est de 3 ans.

16. Sur ce point, la loi s'appuie sur le rapport officiel du conseiller d'État Patrick Quinqueton du 17 décembre 2015.

comme dans d'autres pays européens, la tendance est plutôt au renforcement du niveau régional. Espace d'action située, le Dst est défini par la nature et les objectifs des projets, par les acteurs qui les portent et par l'action collective qu'ils déploient pour les faire aboutir. Les uns et les autres sont dans des rapports de dépendance mutuelle : c'est le projet et l'action collective qui cimentent l'acteur et d'une certaine manière le font exister. Plutôt que de territoire, on peut alors parler « d'agencement territorial » pour évoquer les bricolages institutionnels qui lui donnent sens, la fluidité des frontières, le flou des périmètres.

Parce que le Dst correspond à une logique de projet, le choix des lieux structurants à investir apparaît essentiel pour les acteurs sociaux et notamment pour les organisations syndicales qui sont sollicitées dans de nombreuses instances locales et régionales pour donner leur avis. Leurs faibles moyens et le bilan très mitigé qu'elles tirent de leur intervention — en termes de capacité à orienter ou infléchir les décisions prises dans ces instances — les conduisent à s'interroger sur ces lieux structurants et sur les objectifs de leur action. Doivent-elles privilégier les lieux classiques comme les Ceser (Comité économique, social et environnemental régional), les métropoles, les pôles de compétitivité, ou de nouveaux lieux comme les Comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (Cre-fop) récemment institués au titre du dialogue quadripartite (cf. infra)? Les réponses varient selon les organisations en fonction de l'intérêt qu'elles leur accordent, de leurs stratégies d'implantation territoriale et surtout des ressources dont elles disposent pour investir de tels espaces.

Variété des thèmes du Dst

La grande variété des thèmes abordés dans le dialogue social territorial constitue ainsi l'une de ses caractéristiques majeures. Développement économique local, restructurations, innovation et environnement, relations entre entreprises et sous-traitants, gestion de la mobilité, accès aux services publics, insertion dans l'emploi, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, régulation des temps sociaux à travers les « bureaux des temps », formation professionnelle, restructurations, beaucoup de ces thématiques échappent en tout ou partie à la négociation classique de branche et d'entreprise. Pour certains thèmes, le cadre territorial fait moins émerger de nouveaux

thèmes qu'il ne détermine une manière nouvelle de se les approprier et de les décliner. C'est notamment le cas de la formation professionnelle qui au niveau local se trouve plus étroitement articulée aux questions d'emploi et de marchés du travail qu'au niveau national (interprofessionnel et de branche). De manière générale, le Dst imbrique plus étroitement l'économique et le social que ce soit dans l'établissement des diagnostics de situation, l'effort d'anticipation des évolutions ou bien dans la définition des priorités et des actions.

Multiplicité des acteurs impliqués

Le dialogue social territorial associe souvent une pluralité d'acteurs publics et privés : collectivités territoriales, services déconcentrés de l'État au premier rang desquels se situent les Direccte¹⁷, organisations patronales et syndicales, comités d'entreprises, cabinets d'experts, coopératives, associations d'usagers, de défense de l'environnement, d'aides aux personnes en difficultés, etc. La construction et le maintien du multi-partenariat sont à la fois des enjeux et des conditions de ce dialogue. Des tensions peuvent surgir entre des acteurs ayant des logiques d'action différents. La distribution du pouvoir d'initiative n'est pas non plus égale entre tous les participants, de sorte que chaque expérience dessine une configuration d'acteurs spécifique en fonction des rôles et des pouvoirs de chacun, qui peuvent du reste évoluer au fur et à mesure de l'avancée d'un projet. Cependant, ce travail commun entre différents acteurs n'est efficace que s'il permet de décloisonner les pratiques de chacun et d'aboutir à la définition d'une stratégie commune, qui soit non plus sectorielle, mais territoriale.

Des dispositifs multiples qui équipent l'action territoriale

Ce dialogue prend appui — selon les cas — sur des institutions comme les Cese, les commissions paritaires locales, les conseils de développement, les Comités de bassin d'emploi ou bien des structures *ad hoc*, créées pour soutenir l'initiative projetée. Il s'arrime aussi à des dispositifs proprement organisationnels, comme les comités de pilotage ou les groupes de travail, des formes diverses de contractualisation et de conventionnement qui lient les collectivi-

17. Les Direccte (Direction régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) regroupent des services administratifs.

tés territoriales et les services publics aux entreprises, associations, syndicats ou à d'autres entités publiques et privées qui mettent en œuvre les actions. L'établissement de diagnostics « délibérés » de la situation économique et sociale territoriale et de sa dynamique détermine un enjeu cognitif fort de la plupart des expériences, d'autant plus difficile à réaliser que les protagonistes sont nombreux, issus de milieux professionnels et d'institutions très différentes. La dimension de délibération évoque une négociation sociale territoriale qui ne peut être dissociée de l'action elle-même et s'organise autour de deux idées fortes : l'anticipation des mutations et l'innovation.

Le Dst comme forme de participation à l'action publique

Le Dst n'a pas prioritairement vocation à déboucher sur la définition de normes à travers la négociation d'accords formels mais plutôt à participer à des constructions de décisions qui relèvent de l'action publique au sens large. Il s'agit moins de reproduire des recettes déjà éprouvées dans d'autres lieux que d'en inventer de nouvelles. Ce faisant, il s'inscrit davantage dans une logique dominante d'action, de projet et de programmation que dans une logique d'extension des droits. Il se concrétise donc dans des chartes, des avis, des positions, des engagements dont la qualification juridique n'est pas toujours établie, ce qui peut être source de débats et de contestation. Mais au-delà des outils destinés à résoudre des problèmes concrets, il produit surtout des règles du jeu partagées et des repères pour l'action¹⁸. Or ces règles et leur légitimité, comme le souligne Jean-Daniel Reynaud, ne valent que par l'engagement des acteurs. « La légitimité est liée à une action : à l'initiative que prend un acteur et à la réponse que lui font ceux à qui il s'adresse. Elle n'est pas un caractère stable d'une norme ou d'une autorité. Elle s'acquiert et se perd. Elle cherche à se stabiliser dans des structures et des institutions, mais ne peut jamais y être complètement enfermée [...] Toute légitimité se définit dans une interaction parce qu'elle exprime l'engagement dans une action collective »¹⁹.

18. E. VERDIER, *Projets et perspectives signent la force du dialogue social*, Conférence Régionale du Travail Languedoc Roussillon, DRTEFP, juin 2009 (en ligne).

19. J.-D. REYNAUD, *Les règles du jeu*, Armand Colin (3^{ème} édition), Paris 1997, p. 303.

3.3. *L'institutionnalisation croissante du dialogue social territorial*

En France, les initiatives locales et désordonnées caractéristiques du dialogue social territorial des années 1990 et 2000 sont en train de laisser la place à un dialogue plus institutionnalisé marquant selon Frédéric Rey « l'ouverture à une nouvelle ère de régulations locales²⁰ ». Selon lui, « en une décennie, le registre des expériences « modèles » éparses et bricolées a été remplacé par des dispositifs plus institutionnalisés, normalisés »²¹. L'initiative revient à l'Union professionnelle artisanale (Upa) et aux cinq confédérations syndicales qui ont signé en 2001 un accord prévoyant la création de « commissions paritaires régionales interprofessionnelles de l'artisanat » (Cpria) dans toutes les régions. Mais sa mise en œuvre a été longtemps retardée par l'action judiciaire déclenchée par les deux autres organisations patronales contre l'arrêté d'extension du ministre du travail. Toutes les régions se sont finalement dotées de Cpria en 2011. Les partenaires sociaux leur ont attribué un rôle de concertation et d'accompagnement des salariés et des employeurs sur des sujets relatifs à l'emploi, la formation, les conditions de travail et la résolution des conflits du travail (avant la saisine d'une juridiction). L'extension de ce projet à l'ensemble des salariés des Tpe (soit 4,5 millions de salariés) est une composante majeure de la loi sur le dialogue social d'août 2015²². Désormais intitulées Commissions paritaires régionales interprofessionnelles (Cpri), ces commissions, dont les membres seront élus par les employeurs et salariés des Tpe (sur listes présentées par les organisations syndicales et patronales), n'incluent cependant pas une activité de négociation proprement dite ayant une portée normative à laquelle était hostile la majorité des organisations patronales et syndicales. Des compétences somme toute limitées, le choix d'installer ces commissions à l'échelle régionale, « à rebours de l'activation de la proximité souvent invoquée comme une ressource clef du Dst²³ », l'interdiction faite aux membres des commissions d'accéder aux locaux de l'entreprise, tous

20. F. REY, *Un droit universel à la représentation ? Un demi-siècle d'institutionnalisation du dialogue social territorial à destination des TPE*, in *La nouvelle revue du travail* (en ligne), 8/ 2016, mis en ligne le 14 juin 2016.

21. *Ibidem*.

22. Loi n. 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

23. E. VERDIER et al., *Le dialogue social territorial institutionnalise des configurations d'acteurs qui dépassent non seulement l'horizon de la confrontation patronats-syndicats mais aussi celle, tout aussi classique en France, du tripartisme*, in *Négociations* 2016/2, n. 73 ss.

ces traits relativisent le caractère novateur de la loi en empêchant de donner force à la reconnaissance de la représentation autonome des salariés des Tpe qui se voient confinés dans une zone grise du droit du travail. Dans cette bataille engagée depuis quinze ans, le patronat l'a emporté sur un point essentiel : tenir les syndicats éloignés des Tpe.

Autre indicateur de l'institutionnalisation du dialogue social territorial : la création par la loi du 5 mars 2014²⁴ d'instances quadripartites régionales en matière de stratégie relative à l'emploi, la formation et l'orientation. Les Comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (Crefop) regroupent des représentants de l'État, de la région et des partenaires sociaux. Institutions pérennes, présentes sur tout le territoire, elles mettent en évidence le rôle désormais structurant de la région pour les actions déployées dans les domaines de l'emploi et de la formation²⁵.

L'essor du dialogue social territorial suscite donc un grand intérêt mais aussi de nombreuses interrogations portant sur l'extrême diversité des processus et des initiatives auquel il correspond, sur sa portée et son efficacité, sur sa dynamique en matière d'innovation, sur sa capacité à influencer et à renouveler les formes de régulations traditionnelles économiques et sociales ancrées dans des modèles nationaux.

4. Conclusion

Avec une croissance faible, un taux de chômage de près de 10%, et une précarité élevée des emplois, la France peine à sortir de la crise. Dans ce contexte, les incertitudes économiques et sociales déstabilisent les relations d'emploi et rendent plus difficiles les régulations collectives dont les employeurs cherchent à se soustraire en adoptant des modes de gestion de l'emploi plus individualisés, notamment en cas de sureffectifs. Les stratégies innovantes concertées et négociées visant à anticiper les changements liés à l'organisation de la production et du travail, à la mobilité et aux compétences du personnel sont

24. Loi n. 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

25. F. BRUGGEMAN, B. GAZIER, *Tripartisme et Dialogue Social Territorial*, rapport pour le BIT, 2016.

en retrait. Les difficultés de la négociation d'entreprise, pourtant soutenue par de nombreux dispositifs institutionnels, conduisent à un repositionnement de l'action syndicale sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux. Ayant des difficultés à intervenir pour les salariés qui quittent l'entreprise, les syndicats concentrent leur action sur ceux qui restent dont les conditions de travail ont tendance à se dégrader. La pénibilité au travail, le stress, les risques psychosociaux deviennent dès lors des enjeux croissants de la négociation collective et des discussions menées dans le cadre des comités d'entreprise et des comités d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail²⁶.

Quant au dialogue social territorial, son institutionnalisation croissante le rend plus visible et moins dépendant de l'engagement des acteurs à l'initiative des projets, lui conférant ainsi une légitimité et une stabilité nouvelles. Centré sur des thématiques distinctes de celles de la négociation collective de branche et d'entreprise ou abordant sous un angle différent des thèmes classiques de cette négociation (par exemple en matière de formation, d'insertion dans l'emploi et de compétence), le Dst délimite un espace de concertation complémentaire de celui de la négociation collective qui se révèle particulièrement dynamique dans la période actuelle.

Pourtant bien que toutes deux décentralisées, ces deux formes de régulation sociale sont très peu articulées. Sauf exception, et en dépit de leur impact sur la vie des territoires, l'approche territoriale des grandes entreprises est faible y compris lorsqu'elles sont confrontées à des restructurations. De leur côté, les syndicats, bien qu'organisés au niveau territorial, continuent à privilégier les organisations et les logiques professionnelles, de branche et d'entreprise. Ne disposant pas des mêmes ressources ni de la même légitimité que ces dernières, les structures territoriales interprofessionnelles ont évidemment moins de capacité d'action et d'intervention. La législation la plus récente (lois de 2015 et 2016) conforte la distinction entre les régulations d'entreprise qu'elle cherche à renforcer et une forme embryonnaire de régulation territoriale adossée à des commissions paritaires régionales qui s'adresse aux plus petites entreprises. Un chantier reste donc ouvert sur les moyens de développer des régulations de proximité

26. É. BÉTHOUX, A. MIAS (a cura di), *Les régulations de la relation d'emploi à l'épreuve de la crise*, Rapport de recherche pour la Dares, Idhes, Ens Paris-Saclay, juillet 2014 ; É. BÉTHOUX, A. MIAS et alii, *Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise*, in *La Revue de l'Ires*, n. 84, 2015/1, p. 91 ss.

inclusives associant plus étroitement entreprises et territoires en vue d'accroître leur efficacité.

Références bibliographiques

- BÉTHOUX É., MIAS A. (a cura di), *Les régulations de la relation d'emploi à l'épreuve de la crise*, Rapport de recherche pour la Dares, Idhes, Ens Paris-Saclay, juillet 2014.
- BÉTHOUX É., A. MIAS et alii, *Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise*, in *La Revue de l'Ires*, n. 84, 2015/1, pp. 91 ss.
- BRUGGEMAN F., GAZIER B., *Tripartisme et Dialogue Social Territorial*, rapport pour le BIT, 2016.
- COMBREXELLE J.-D., *Droit du travail : le défi français de la réforme*, in *Le Débat*, n. 191, septembre–octobre 2016, pp. 58 ss.
- COMMAILLE J., JOBERT B., *Les métamorphoses de la régulation politique*, Paris, LGDJ, coll. Droit et Société, Paris 1998, pp. 203 ss.
- DESAGE G., ROSANKIS É., *Des négociations collectives plus orientées vers l'emploi en 2013*, in *Dares analyses*, décembre 2015, n. 094.
- DE MUNCK J., FERRERAS I., *The Democratic Exchange as the Combination of Deliberation, Bargaining, and Experimentation*, in J. DE MUNCK, C. DIDRY, I. FERRERAS, A. JOBERT, (a cura di), *Renewing Democratic Deliberation in Europe, The challenge of Social and Civil Dialogue*, Peter Lang, Brussels 2012.
- DIDRY C., JOBERT A., *Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations*, in C. DIDRY, A. JOBERT (a cura di), *L'entreprise en restructuration, Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes 2010, pp. 127 ss.
- GROUX G., *Les syndicats, la loi, le contrat et l'histoire*, in *Revue Projet*, 2010/2 n. 313, pp. 26 ss.
- JOBERT A., GUARRIELLO F., HEIDLING E., *Le dialogue social territorial en Europe. Perspectives comparatives*, in DUCLOS L., GROUX G., MÉRIAUX O. (a cura di), *Les nouvelles dimensions du politique, relations professionnelles et régulations sociales*, LGDJ, Paris 2009, pp. 217 ss.
- LYON-CAEN A., *L'Europe et les relations professionnelles. Quelques brèves remarques*, in BARBERA M., PERULLI A., *Consenso, dissenso e rappresentanza: le nuove relazioni sindacali*, Cedam, Padova 2014, pp. 283 ss.

- PASQUIER R., SIMOULIN V., WEISBEIN J. (dir.), 2007, *La gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories*, LGDJ, Paris 2007.
- PIGNONI M-T., *La syndicalisation en France*, in *Dares analyses*, mai 2016, n. 025.
- VERDIER E., *Projets et perspectives signent la force du dialogue social*, Conférence Régionale du Travail Languedoc Roussillon, DRTEFP, juin 2009.
- REYNAUD J-D., *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin (3^{ème} édition), Paris 1997.
- REY F., *Un droit universel à la représentation ? Un demi-siècle d'institutionnalisation du dialogue social territorial à destination des TPE*, in *La nouvelle revue du travail* (en ligne), 8/ 2016, mis en ligne le 14 juin 2016.
- VERDIER E. et al., *Le dialogue social territorial institutionnalise des configurations d'acteurs qui dépassent non seulement l'horizon de la confrontation patronats-syndicats mais aussi celle, tout aussi classique en France, du tripartisme*, in *Négociations* 2016/2, n. 73 ss.

La Negociación Colectiva de sector y la prioridad aplicativa del convenio de empresa en la experiencia española

WILFREDO SANGUINETI RAYMOND*

La novedad que ahora se incorpora va encaminada [...] a facilitar una negociación de las condiciones laborales en el nivel más cercano y adecuado a la realidad de las empresas y sus trabajadores.

Preámbulo de la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral

1. La ordenación de los niveles de negociación: una cuestión de política del Derecho y no solo de técnica jurídica

La cuestión relativa a la definición de las relaciones entre los instrumentos convencionales de distinto nivel es, sin lugar a dudas, una de las de más difíciles y complejas del Derecho del Trabajo. Ello se debe, antes que nada, a las singulares características del poder regulador del que emanan. En tanto expresión de la capacidad de los propios protagonistas de las relaciones laborales de ordenar sus relaciones e intereses contrapuestos, la autonomía colectiva es, como ha puesto de relieve en más de una ocasión la doctrina, un poder esencialmente disperso y tendencialmente asistemático, en la medida en que, no sólo recae sobre un conjunto indeterminado de sujetos (en principio, todos aquellos que, en un nivel u otro, ejercen la representación de los trabajadores y empresarios), sino que aflora o se expresa a través de fórmulas e instrumentos de muy diverso tipo (convenios colectivos, acuerdos marco,

* Università di Salamanca. È Direttore dell'Observatorio Confederal de la Negociación Colectiva.

pactos colectivos informales de empresa, etc., susceptibles de ser adoptados, además, en los más variados ámbitos territoriales y funcionales), no coordinadas en principio unos con los otros.

La ordenación que se haga de tales instrumentos no es, por lo demás, una que pueda solventarse en base a criterios exclusivamente técnicos. No se trata solamente de que, como resulta evidente, al emanar todos del mismo poder normativo, no resulte posible establecer entre ellos ningún tipo de prelación o preferencia intrínseca. Es que, adicionalmente, sobre ella inciden otra clase de factores. Entre ellos, los relativos a las relaciones de poder entre los distintos sujetos colectivos que los negocian y acuerdan, claro está. Pero también los efectos que sobre el sistema de relaciones laborales y la economía en general puede tener la decisión de privilegiar uno u otro instrumento o ámbito de contratación en desmedro de los demás. Así, con carácter puramente descriptivo, se suele indicar que el reconocimiento de prioridad a las unidades de contratación de nivel superior (sistemas de negociación colectiva de estructura centralizada) propicia una reducción de la conflictividad laboral y favorece la puesta en marcha de políticas de contención salarial en momentos de crisis; en tanto que la opción de privilegiar las unidades de nivel inferior, especialmente las de ámbito empresarial (sistemas de estructura descentralizada), favorece una mayor atención de los contenidos de los convenios colectivos a las condiciones y necesidades específicas de las empresas, así como la fijación de salarios más ajustados a la evolución de la productividad y las condiciones del mercado de trabajo.

Todo ello supone que, en el fondo, la relativa a la determinación de las relaciones entre niveles de negociación es, en gran medida, una cuestión de política del Derecho, cuya solución puede variar por tanto, no sólo de un ordenamiento jurídico a otro, sino de una etapa histórica a otra dentro de un mismo ordenamiento. Muestra palpable de esto último es, precisamente, el tratamiento que ha merecido a lo largo de las últimas décadas dentro del Derecho del Trabajo español.

2. El diseño inicial del Estatuto de los Trabajadores: la fallida apuesta por la autonomía colectiva

Como ha sostenido en más de una ocasión el profesor Fernando Valdés Dal-ré, uno de los observadores más atentos de la evolución del tratamiento normativo de nuestra negociación colectiva, el legi-

slador del Estatuto de los Trabajadores de 1980 optó por mantener una posición de estricta neutralidad en cuanto a la elección por las partes negociadoras de los niveles de contratación que creyeran convenientes, encomendando la tarea de ordenar las relaciones entre dichos niveles, y por tanto de renovar la estructura negocial existente, a las propias organizaciones sindicales y empresariales más representativas de nivel estatal o autonómico, mediante la creación un potente instrumento: el acuerdo marco estructural. Fue así cómo, mientras el apartado 1 del artículo 83 del Estatuto dispuso que los convenios colectivos «tendrán el ámbito de aplicación que las partes acuerden», su apartado 2 atribuyó a dichas organizaciones capacidad de establecer, mediante «acuerdos interprofesionales o por convenios colectivos», «la estructura de la negociación colectiva, así como fijar las reglas que han de resolver los conflictos de concurrencia entre convenios de distinto ámbito y los principios de complementariedad entre las diversas unidades de contratación», dotando a las reglas emanadas del ejercicio de esta potestad de carácter vinculante respecto de los niveles inferiores.

La ordenación de la estructura de la negociación colectiva y de las relaciones entre convenios colectivos era, así, una cuestión que el legislador de 1980 dejaba expresamente en manos de la propia autonomía colectiva. Al amparo de esta habilitación las organizaciones sindicales y empresariales más representativas podían, en consecuencia, modificar la red negocial existente hasta el momento, privilegiando unos ámbitos sobre otros (fijación de un catálogo de unidades apropiadas de contratación), distribuyendo competencias entre ellos (previsión de formas de articulación entre los distintos niveles en función de las materias a tratar) o estableciendo reglas específicas para la solución de los conflictos de concurrencia entre los distintos instrumentos convencionales (adopción de criterios varios, como el de favorabilidad, territorialidad, en sus versiones de preferencia por el convenio de ámbito más extenso o más reducido, o incluso temporalidad, nuevamente en sus variantes de prioridad en favor del primero o el último en entrar en vigor), en función de sus particulares criterios y objetivos.

No obstante, entre tanto se produjese dicha ordenación, el legislador decidió garantizar de forma paralela la estabilidad de la estructura de la negociación existente, a través de la regla sobre concurrencia de convenios colectivos contenida en el artículo 84 del propio Estatuto, de acuerdo con la cual «un convenio colectivo, durante su vigen-

cia, no podrá ser afectado por lo dispuesto en convenios de ámbito distinto » salvo pacto en contrario, adoptado conforme al precepto citado. Como es fácil de advertir, el efecto de esta regla no era otro que el de sancionar la aplicación preferente e íntegra del convenio *prior in tempore*, actuando como muro de contención frente a cualquier tentativa de desplazarlo o arrebatarse todo o parte de su ámbito de “soberanía” por parte de un convenio posterior. Naturalmente, así concebida, se trata de una regla sumamente rígida, capaz de producir una “petrificación” de la estructura contractual vigente en cada momento, cuya única justificación se encontraba en la conveniencia de asegurar el mantenimiento de los espacios en los que la negociación se venía produciendo en tanto no se produjese una reordenación de los mismos a través de un acuerdo marco sobre la materia.

Esa esperada reordenación pactada de la estructura de la negociación colectiva española, sin embargo, nunca llegó. Si bien desde los años ochenta la práctica totalidad de los grandes acuerdos y pactos sociales de ámbito confederal hicieron referencia a la necesidad de racionalizar la red de unidades de negociación imperante, ninguno de ellos se inclinó por adoptar criterios claros y vinculantes sobre el particular. La regla del artículo 84, pensada como transitoria y puramente dispositiva para la autonomía colectiva, terminó así por perpetuarse y dar lugar a la “cristalización” de una arcaica organización de los niveles de contratación, heredada en gran medida de la situación anterior a la entrada en vigor del Estatuto y la propia democracia, cuyo rasgo más característico está representado por el predominio de los convenios de sector de reducida dimensión (generalmente provinciales), en desmedro del espacio de los nacionales y de empresa. De hecho, aun hoy esa estructura “ambivalente”, semicentralizada o semidescentralizada, según se la mire, sigue siendo la imperante si se tiene en cuenta que alrededor del 51% de trabajadores se rigen por convenios del primer tipo, mientras que los de ámbito nacional y de empresa, aún habiendo incrementado su tasa de cobertura, alcanzan sólo al 12 y al 37%, respectivamente, de los trabajadores por cuenta ajena en nuestro país.

Este tipo de sistemas “intermedios” son, como es sabido, los más problemáticos de todos los posibles. Esto se debe a que, si por una parte resultan demasiado descentralizados como para propiciar una reducción de la conflictividad o favorecer la adopción de políticas de rentas en momentos de crisis, como sucede con los centralizaciones plena, por la otra terminan siendo excesivamente centralizados

como para permitir una satisfactoria adaptación de los salarios y las condiciones de trabajo a las necesidades específicas de las empresas, según ocurre en el caso de los completamente descentralizados. Se acumulan así inconvenientes mientras las ventajas terminan por diluirse.

3. La matizada reforma de 1994: la promoción de la inaplicación parcial de los convenios de sector como mecanismo de adaptación de las condiciones laborales

En los años ochenta esta llamativa estructuración de la negociación colectiva española fue cuestionada principalmente debido por su excesiva descentralización, que dificultaba la aplicación de las medidas de contención salarial consideradas entonces necesarias para afrontar los efectos de la crisis económica, recurriéndose a la figura del acuerdo social bipartito o tripartito intersectorial para conseguir ese efecto.

Semejante percepción cambiará, y además radicalmente, pese a no haber experimentado el sistema transformación alguna, hacia mediados de los años noventa. A partir de entonces este mismo sería valorado también negativamente pero, por paradójico que parezca, esta vez debido más bien a su excesiva centralización. Un rasgo que a juicio de muchos impedía esa adecuación de sus contenidos a las circunstancias de cada unidad productiva considerada indispensable para reforzar la competitividad de las empresas en el marco de una economía como la española cada vez más integrada internacionalmente.

De hecho, la reforma laboral de 1994 tuvo entre sus objetivos nucleares, precisamente, el de debilitar el papel uniformador desempeñado por los convenios de sector o rama de actividad, especialmente de carácter provincial, favoreciendo una regulación de las condiciones de trabajo más próxima al nivel empresarial. La vía elegida para conseguirlo no estuvo representada, sin embargo, por la atribución sin más de prioridad aplicativa al convenio de empresa, pese a que esta hubiera sido seguramente una opción coherente con ese objetivo. Frente a ello se prefirió fragmentar ese poder y limitar su espacio de incidencia mediante la creación de dos mecanismos distintos, ambos dirigidos a hacer posible la inaplicación parcial (vinculada exclusivamente a determinadas materias) y condicionada

(en tanto que sujeta a la presencia de una causa habilitante), de los convenios colectivos de ámbito superior en el espacio empresarial.

El primero de ellos estuvo representado por las denominadas cláusulas de descuelgue salarial. A estos efectos, se dispuso a través del artículo 82.3 del Estatuto que todo convenio colectivo de ámbito superior a la empresa debía regular, como parte de su contenido mínimo obligatorio, las « condiciones y procedimientos por los que podrá no aplicarse el régimen salarial » en él previsto « a las empresas cuya estabilidad económica pudiera verse dañada como consecuencia de tal aplicación », añadiéndose que « si dichos convenios colectivos no incluyen la citada cláusula de inaplicación, esta última solo podrá producirse por acuerdo entre el empresario y los representantes de los trabajadores cuando así lo requiera la situación de la empresa ». A esta previsión se sumó el reconocimiento expreso a través del artículo 4.1.2, de la posibilidad de introducir modificaciones en determinadas condiciones de trabajo pactadas en convenio colectivo (horario, régimen de trabajo a turnos, sistema de remuneración y sistema de trabajo y rendimiento), mediante « acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores », siempre que concurren « probadas razones económicas, técnicas, organizativas o de producción que lo justifiquen ».

¿Por qué se optó por el diseño de esta compleja solución fragmentaria en vez de favorecer directamente la negociación empresarial?

La explicación que se dio entonces se relaciona con los límites que la peculiar estructuración del tejido productivo español, articulado predominantemente en torno a las unidades de pequeña o muy pequeña dimensión, impone a la adopción de un sistema descentralizado de negociación colectiva como aquel al que se daría lugar entonces. Dentro de una realidad empresarial como esta, se sostenía, la atribución de un rol preeminente como fuente de regulación de las condiciones de trabajo a los convenios de empresa resultaba manifiestamente inviable. Antes bien, lo que un sistema de tales características requiere, se insistía, es la presencia mayoritaria de los convenios colectivos de sector, que son los únicos capaces de suministrar un régimen contractual unitario en todos aquellos ámbitos en los que las unidades productivas de reducidas dimensiones son mayoritarias; quedando la negociación de empresa limitada a la atención de las necesidades específicas de aquellas cuya dimensión lo permita o haga aconsejable. De hecho, era así como venía ocurriendo en la práctica, ya que los convenios sectoriales de ámbito

provincial funcionaban como norma mínima homogeneizadora de las condiciones de trabajo de la mayor parte de las pequeñas empresas, en tanto que los convenios de empresa tenían virtualidad sobre todo en las explotaciones de dimensión mediana o grande.

En un contexto como este, una apertura incondicionada a la negociación de empresa estaría en condiciones de conducir, antes que al desarrollo de la capacidad adaptativa de los convenios colectivos, a una cada vez más intensa desarticulación del sistema negocial, dentro de la cual la función uniformadora hasta el momento venían cumpliendo los convenios provinciales de sector respecto de realidades que no admiten fácilmente una mayor parcelación negocial podría verse reemplazada por una fijación de condiciones de trabajo extremadamente fragmentada a nivel cada pequeña unidad productiva, en muchos casos incluso al margen de los cauces colectivos de negociación. Se daría con ello, según se advirtió, la salida a la carrera hacia una depredadora competencia desleal basada en la abusiva reducción de costes laborales, dentro de la cual se daría pábulo a toda clase de maniobras evasivas basadas en la manipulación de unas representaciones laborales débiles e inexpertas en ámbitos tan reducidos, donde la presencia sindical es escasa, cuando no inexistente. Unos inconvenientes, todos estos, que se conjuran en gran parte introduciendo medidas descentralizadoras singularizadas, temporales y además causales y colectivamente gestionadas, como las previstas por los preceptos mencionados.

4. La novedosa apuesta de las reformas de 2011 y 2012: la prioridad aplicativa del convenio de empresa como fórmula descentralizadora

El escaso impacto que tuvieron los instrumentos introducidos en 1994, y en particular las cláusulas de descuelgue, con frecuencia obstaculizadas por los propios convenios colectivos encargados de regularlas mediante la inclusión de fórmulas que dificultaban más allá de lo razonable la inaplicación de su contenido salarial, determinaría que el legislador socialista de 2011, primero, y el popular de 2012, después, optasen por introducir una doble solución, en parte distinta y, sobre todo, más radical.

Esta estuvo representada, en primer lugar, por el despojo a los convenios colectivos de ámbito superior a la empresa de la capacidad

de regular las condiciones de acuerdo con las cuales podía tener lugar su inaplicación, que tan escasos resultados había dado. Frente a ello, en nuevo texto del artículo 82.3 optó por la creación de un sistema único y materialmente más extenso y flexible de inaplicación parcial, dentro del cual se reconoce la capacidad para decidir la inaplicación de un número más amplio de condiciones laborales (jornada, horario y distribución del tiempo de trabajo, régimen de turnos, sistema de remuneración y cuantía salarial, sistema de trabajo y rendimiento, funciones y mejoras voluntarias de la protección social) previstas en los convenios colectivos de cualquier ámbito, de manera directa al « acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores », siempre que « concurren causas económicas, técnicas, organizativas y de producción », cuya existencia se presume en caso de haberse llegado a un acuerdo. A lo que se añade, como fórmula de cierre, la atribución a la Comisión Consultiva de Convenios Colectivos o los órganos correspondientes de las comunidades autónomas, de funciones arbitrales a falta de acuerdo, si así lo solicita alguna de las partes.

A este mecanismo hay que sumarle la decisión de imponer, desoyendo las advertencias de potencial desintegración del sistema negocial formuladas en la etapa precedente, la “prioridad aplicativa” de los convenios colectivos de empresa, grupos o empresas vinculadas entre sí por razones organizativas o productivas sobre los convenios colectivos de sector, sean estos estatales, autonómicos o de ámbito inferior, bien que no con carácter general, sino respecto de determinadas materias « que se identifican como más cercanas a la realidad de las empresas », según se lee en la exposición de motivos del Real Decreto Ley 7/2011, que optó por introducir esta decisiva modificación. La prioridad aplicativa de los convenios de empresa es incorporada a estos efectos al apartado 2 del artículo 84, como una excepción a la regla *prior in tempore* de su apartado 1, inicialmente con carácter supletorio respecto de lo que pudiera haberse decidido a través de acuerdo marco o convenio estatal o autonómico. Y, tras haberse advertido la resistencia de muchos de estos instrumentos, con carácter imperativo para la autonomía colectiva a partir de 2012.

La relación de materias respecto de las cuales opera esta fórmula, dirigida a promover la descentralización negocial y romper la hegemonía de los convenios de sector, y especialmente los provinciales, en la regulación de las condiciones laborales, sin atender en este caso a ningún tipo de exigencia causal, nos da una idea de la

amplitud que con la que se concibe este mecanismo. Esta abarca la práctica totalidad de las cuestiones nucleares de cualquier ordenación colectiva de las relaciones de trabajo, bien que en algunos casos con matices y exigencias de no fácil concreción. Entre ellas, la cuantía del salario base y los complementos salariales, la retribución de las horas extraordinarias y el trabajo a turnos, la regulación del horario, la distribución del tiempo de trabajo, el trabajo a turnos y la planificación anual de las vacaciones, la « adaptación al ámbito de la empresa » del sistema de clasificación profesional, la « adaptación de los aspectos de las modalidades de contratación que se atribuyen por esta ley a los convenios de empresa », las medidas dirigidas a favorecer la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal y, en fin, aquellas otras que se añadan a esta lista a través de acuerdo marco o convenio colectivo de ámbito estatal o autonómico.

Conviene observar, en todo caso, que al menos en principio, conforme a las declaraciones de intención del legislador, el propósito de esta atribución prioridad aplicativa a los convenios de empresa no es, o al menos no lo es de forma necesaria, promover una reducción o empeoramiento de las condiciones a las que afecta, sino más bien permitir su adaptación a las circunstancias y necesidades singulares de las distintas empresas, concediendo para ello preferencia a aquella regulación más capaz por su proximidad de responder a esta necesidad. Dice en este sentido la Exposición de Motivos de la Ley 3/2012, que dio origen a la redacción definitiva del artículo 84.2, que este se encamina “a garantizar dicha descentralización convencional en aras a facilitar una negociación de las condiciones laborales en el nivel más cercano y adecuado a la realidad de las empresas y de sus trabajadores”. Resulta meridianamente claro, sin embargo, que la adaptación de las condiciones laborales previstas en los convenios de sector a través de la negociación colectiva de empresa en clave de mejora y desarrollo era posible ya con anterioridad a las reformas de 2010 y 2012, al no generar un supuesto de concurrencia conflictiva vedado por el artículo 84.1 del Estatuto de acuerdo con una consolidada línea de interpretación jurisprudencial del precepto. Por lo que aquello que de verdad tiene de novedoso el precepto es la posibilidad de poner en marcha a escala empresarial regulaciones contradictorias o de signo peyorativo respecto de las presentes en los convenios de sector vigentes con anterioridad.

Las consecuencias de estas decisivas modificaciones, que dejaron sin juego las cláusulas de “blindaje” frente a la inaplicación de sus con-

tenidos o la negociación colectiva de empresa incluidas en muchos convenios de sector, no se dejarían esperar.

Estas vendrían representadas, antes de nada, por un muy importante crecimiento de las inaplicaciones, que solo en el año siguiente a la reforma de 2012 llegaron a alcanzar las 2.552, decididas en su inmensa mayoría por acuerdo y no recurriendo al supuesto de arbitraje obligatorio introducido ese año, las cuales afectaron, como era de esperar, principalmente a los salarios, que se vieron sustituidos por otros cuyo monto fue fijado directamente en el nivel empresarial en el 90% de los casos. Aunque no se descarta que puedan existir bastantes más no registradas, decididas en empresas de muy pequeña dimensión.

Aun más notable fue, con todo, el incremento de los convenios empresariales de nueva creación. Así, ya en el mismo año 2012 se negociaron 323 convenios de este tipo. Cifra que se elevaría a 625 en 2013, a 576 en 2014 y a 416 en 2015. Es decir, un total de nada menos que 1.940 nuevos convenios de empresa en un periodo inferior a los cuatro años. Tan llamativa como este dato, que podría ser interpretado como una muestra del éxito de la reforma, resulta la paralela disminución del número de trabajadores afectados por tales convenios. Si en 2012 estos se aplicaban a 143 trabajadores como promedio, esta cifra se redujo a 88 trabajadores en 2013 y a 84 en 2014, para llegar a 60 en 2015. Es decir, a menos de la mitad que al inicio del período.

A la luz de estos últimos datos, sin duda inquietantes, resulta más que justificado preguntarse si la atribución de prioridad aplicativa a los convenios colectivos de empresa sobre los convenios de sector, que constituyó la verdadera piedra de toque de toda la reforma del sistema de negociación colectiva llevada a cabo en los años 2011 y 2012, está sirviendo realmente para favorecer esa adaptación de las condiciones laborales a la situación de las empresas pretendida por el legislador. O está abriendo más bien la puerta a la puesta en marcha de regulaciones de mero carácter peyorativo o reductor de condiciones laborales de gran relevancia, en especial en empresas de reducidas dimensiones, en muchos casos incluso a través de procedimientos de negociación de dudosa autenticidad, como se hipotetizó que ocurriría por quienes mantuvieron en su día una posición crítica respecto de la pertinencia de los cambios introducidos.

5. El necesario balance del funcionamiento de la prioridad aplicativa de los convenios de empresa: resultados de un estudio empírico

El que acaba de ser formulado fue el interrogante que nos propusimos despejar un núcleo de veinte investigadores procedentes de siete universidades españolas, agrupados en torno al *Observatorio de la Negociación Colectiva* patrocinado por la Confederación Sindical de Comisiones Obreras, a través del estudio de una muestra de 99 convenios de ámbito empresarial de los 1.023 negociados con carácter novedoso entre marzo de 2012 y julio de 2014 al amparo del nuevo texto del artículo 84.2 del Estatuto de los Trabajadores, pertenecientes a diez sectores distintos de actividad (atención a personas dependientes, industrias lácteas, siderurgia, industria química, limpieza de locales y edificios, construcción, transporte de mercancías por carretera, hostelería, ingeniería y servicios técnicos y atención a personas con discapacidad) y equilibradamente repartidos desde el punto de vista territorial (33 provincias y 12 comunidades autónomas) y la dimensión de las empresas afectadas (menos de 10 trabajadores, entre 11 y 50, de 51 a 250 y más de 250). Unos convenios cuyos contenidos debían, por supuesto, ser puestos en relación con contenidos de los convenios vigentes en sus respectivos sectores, ya sea a nivel estatal o provincial.

El informe resultante, publicado recientemente¹, ofrece información de la mayor relevancia a los efectos de evaluar, con criterio práctico y no puramente ideológico o especulativo, el impacto que está teniendo la tantas veces aludida prioridad aplicativa de los convenios de empresa, no solamente sobre las condiciones de trabajo, sino respecto de la estructura del tejido negocial español y el sistema de relaciones laborales en su conjunto.

Las páginas que siguen están dedicadas a poner de relieve, en apretada síntesis, los resultados más importantes de esta investigación, distinguiendo a tal efecto los diferentes apartados en que la misma se subdivide.

1. C. ALFONSO MELLADO, M.A. ALMENDROS GONZÁLEZ, A. MERINO SEGOVIA, W. SANGUINETI RAYMOND Y J. B. VIVERO SERRANO, Coordinadores, *Los convenios de empresa de nueva creación tras la reforma laboral de 2012*, Ed. F. Lefebvre, Madrid 2016, p. 486.

5.1. *Proceso negociador y legitimación de los sujetos intervinientes*

Un primer dato, muy llamativo, al que permitió acceder el análisis de la muestra está representado por el elevado número de convenios colectivos que, aunque declaran a efectos de registro ser de ámbito empresarial, son en realidad convenios de ámbito inferior. Normalmente de centro de trabajo o establecimiento. Estos llegan nada menos que a una cifra próxima al 40% de los estudiados. Esta anómala situación puede ser interpretada como expresiva de la pretensión, muy difundida al parecer, de extender el efecto de la prioridad aplicativa a supuestos no contemplados por la norma estatutaria, particularmente tratándose de empresas que cuentan con representantes de su personal legitimados para negociar solamente en algunos de sus centros de trabajo. Caso en el que de lo que se trataría sería, también, de prolongar la aplicación de lo acordado en uno de ellos a la totalidad de centros de la empresa. Pretensiones estas, por supuesto, que contrastan con el carácter expreso y excepcional de la prioridad aplicativa prevista por el artículo 84.2 del Estatuto, que viene atribuida exclusivamente al convenio de empresa, en el primer caso, y con los límites de la representación los trabajadores que suscribieron estos acuerdos de centro de trabajo, en el segundo.

El aspecto más delicado del análisis, al que se dedica monográficamente el primero de los estudios² está representado, en cualquier caso, por la valoración de la posible existencia de una ruptura de la unidad sectorial fruto de una imposición empresarial antes que de un verdadero proceso de negociación.

La revisión de la muestra permite a los autores distinguir en este caso hasta cuatro grandes supuestos de apartamiento de la disciplina del convenio sectorial, susceptibles de distinta valoración. Desde aquel en que es este mismo el que llama a la negociación de empresa para concretar determinados aspectos de la regulación en él contenida, como ocurre por ejemplo en el caso del sector de la industria química, pasando por aquellos en que los convenios sectoriales tienen una antigüedad suficiente como para deducir que el objetivo de la negociación en las empresas puede ser una respuesta a esa parálisis, según sucede por ejemplo en el sector del transporte de mercancías por carretera, o por aquellos en que existe una estrategia

2. C. ALFONSO MELLADO Y G. FABREGAT MONFORT, *El convenio de empresas tras la reforma laboral: proceso de negociación y legitimidad*, pp. 77-96.

sindical dirigida a potenciar la negociación de nivel empresarial en un determinado territorio, conforme ocurre con muchos convenios de este tipo promovidos por el sindicato ELA en el País Vasco y Navarra, hasta llegar a aquellos en que existe una pura negociación de huida del convenio sectorial, dirigida a hacer posible una reducción significativa de las condiciones laborales.

¿Cómo determinar, particularmente tratándose de este último tipo de convenios, la posible presencia de una imposición empresarial? Este es un cometido que el estudio aborda recurriendo a una novedosa “técnica de semáforo”, basada en la presencia de una serie de indicios clave, susceptibles de ser considerados expresivos de la ausencia o presencia de una auténtica negociación. En este sentido, se consideraron indicativos de una situación de falta de autenticidad en el proceso de negociación los siguientes datos: a) unidades muy pequeñas (debajo de 50 trabajadores), b) períodos de negociación cortos (un día, unos pocos días, un mes exacto); c) vigencias largas (superiores a dos años), d) firma por representantes no sindicalizados o escasamente fiables (un solo delegado, aún afiliado a un sindicato) y e) inexistencia de articulación con las unidades superiores. Mientras que, por el contrario, se valoraron como indicativas de un verdadero proceso negociador las siguientes notas: a) unidades grandes (siempre sobre los 50 trabajadores), b) periodos de negociación largos (generalmente de varios meses); c) vigencia corta (de dos años como máximo); d) firma por representantes sindicalizados; y e) existencia de contraprestaciones claras de la parte empresarial (cláusulas de mantenimiento del empleo, renuncia a la inaplicación, compromiso de acordar las decisiones de ajuste, etc.).

El resultado que arroja la aplicación de esta técnica es digno de ser resaltado. Aún sin tener que aludir a los supuestos dudosos, más del 25% de los convenios analizados merecen un “rojo” claro y sin paliativos, por reunir acumulativamente los cinco indicios mencionados. En algunos sectores, como la industria química, no son muchos. En otros, como la hostelería, en cambio, representan la mayoría. Los convenios que merecen de forma clara un “verde”, por el contrario, son sumamente escasos en determinados sectores. Por ejemplo, solo uno de los de la construcción y solamente dos, y uno de ellos con dudas, en la hostelería.

5.2. *Cuantía de los salarios*

Ahora bien, ¿qué ocurre si pasamos a analizar los contenidos de los convenios seleccionados y los confrontamos con la regulación sectorial en principio aplicable a las empresas que los suscribieron?

La materia más relevante es este caso no es otra que la retribución. Condición en relación con la que el artículo 84.2 atribuye prioridad aplicativa al convenio de empresa en lo referido a la cuantía del salario base y de los complementos salariales. No, en cambio, respecto del tratamiento de otras materias, como la estructura del mismo o su liquidación y pago, así como respecto de aquellas percepciones que no son salario, como las dietas, ayudas sociales o complementos de prestaciones de seguridad social. Debiéndose incluir dentro del primer bloque a la retribución por horas extraordinarias y por trabajo a turnos, a las que hace alusión expresa el precepto en otros apartados.

El segundo de los estudios, que aborda esta cuestión³ empieza por detectar la presencia de convenios colectivos de sector que dejan a los de empresa en libertad para fijar los salarios, haciendo por tanto innecesaria la aplicación del precepto estatutario. Asimismo, se registran también convenios de empresa que mejoran de las retribuciones del nivel superior, en especial tratándose de empresas industriales, de tamaño medio o grande, ubicadas en el País Vasco o Cataluña.

Más allá de estos supuestos excepcionales predominan abrumadoramente dentro de la muestra los convenios que optan por reducir sin más los salarios pactados en el sector. Drásticamente en muchos casos y además por todas las vías posibles: no solo afectando el salario base, sino el importe de las pagas extraordinarias, los complementos salariales, incluyendo los vinculados con las horas extraordinarias y el trabajo nocturno, o la cláusula de revisión salarial. Con frecuencia llevando a cabo incluso una reducción o supresión, no prevista por el precepto, de algunas percepciones extrasalariales, se trate de las dietas, los pagos por gastos médicos o las mejoras voluntarias de la seguridad social. En algunos casos esta reducción viene acompañada de la creación de una doble escala salarial encubierta, toda vez que, luego de haberla impuesto, se aclara que los trabajadores a los que

3. J.B. VIVERO SERRANO, J. CRUZ VILLALÓN, J. PÉREZ REY, M. SEPÚLVEDA GÓMEZ Y R. MORATO GARCÍA, *La prioridad aplicativa del convenio de empresa en materia salarial*, pp. 97—237, incluyendo informes por sectores.

era de aplicación con anterioridad el convenio sectorial mantienen sus mejores salarios a título de cláusula de garantía *ad personam*.

Frente a ello, solo son tres los sectores en que no predomina la devaluación salarial. La industria química, en la que esta tendencia reductora afecta al 37% de los convenios examinados, la industria láctea y el sector siderometalúrgico, donde los convenios peyorativos y de mejora se distribuyen al 50%. Con todo, la práctica más llamativa es la de algunos convenios que disponen que el monto del salario de la totalidad de los trabajadores de la empresa será el del salario mínimo interprofesional. O, en todo caso, una cantidad muy próxima. Una decisión que no puede ser interpretada sino como una poco disimulada apuesta por su fijación unilateral e individualizada por el empresario. Este tipo de cláusulas se registran en convenios de sectores diversos. Los de empresas de ingeniería y oficinas de estudios técnicos, de la construcción, de atención a personas de dependientes o de transporte de mercancías por carreteras principalmente.

5.3. Organización y gestión del tiempo de trabajo

El segundo bloque temático al que merece prestar atención es el relativo al tiempo de trabajo. En este caso, el artículo 84.2 limita la prioridad aplicativa al convenio de empresa a la regulación del horario de trabajo, la distribución de la jornada laboral, el régimen de turnos y la planificación anual de las vacaciones. Fuera de ella quedan, por tanto, los aspectos cuantitativos de su ordenación, como la determinación de la duración de la jornada laboral ordinaria, en cómputo diario, semanal, mensual o anual, o el descanso vacacional.

A pesar de lo anterior, el análisis de los convenios de la muestra realizado⁴ detecta la presencia de un buen número que eleva la jornada máxima fijada por los convenios de sector. Esto ocurre particularmente tratándose de empresas de los sectores de construcción y hostelería. La regulación de la distribución de la jornada, así como de las demás cuestiones aludidas expresamente por el precepto, en cambio, no suele plantear conflictos, ya que prácticamente todos los convenios de sector contienen reenvíos a los niveles inferiores, inclui-

4. A. MERINO SEGOVIA, C. ARAGÓN GÓMEZ, O. CONTRERAS HERNÁNDEZ, D. PÉREZ DEL PRADO Y F. TRILLO PÁRRAGA, *La preferencia aplicativa del convenio colectivo de empresa en la organización y gestión del tiempo de trabajo*, pp. 313-383.

do el de empresa, que los habilitan para disciplinar con autonomía tales dichas materias.

Es partiendo de estos reenvíos que la mayor parte de los convenios de la muestra procede a su regulación, sin incurrir por tanto en ningún tipo de concurrencia conflictiva que haga necesaria la aplicación del artículo 84.2. Los convenios recurren en estos casos a sistemas diversos que sería largo reseñar, aunque con una marcada tendencia, seguramente debido al incremento del poder unilateral del empresario en la gestión de distribución irregular de la jornada introducido por el nuevo texto del artículo 34.2 del Estatuto de los Trabajadores, que permite a este disponer a tal efecto de hasta el 10% de la jornada en ausencia de pacto, a facilitar su utilización por el mismo sin someterse a ningún tipo de exigencia causal. Y, por cierto, con una completa falta de atención la necesidad de conciliar la organización del tiempo de trabajo con la vida laboral y familiar de los trabajadores, pese a que esta última es una de las cuestiones a las que alude el artículo 84.2, otorgándole prioridad aplicativa si es objeto de tratamiento por esta clase de convenios, como hubo ocasión de destacar.

5.4. *Sistemas de clasificación profesional*

El espacio de la prioridad aplicativa de los convenios de empresa es más escaso en lo relativo a la regulación de los sistemas de clasificación profesional, tercer bloque de materias al que remite el artículo 84.2, ya que aquí la habilitación normativa está vinculada exclusivamente a su “adaptación” al ámbito de la empresa. Una referencia que excluye las regulaciones opuestas a las previstas por los convenios de sector y autoriza solamente las que tengan un efecto de ajuste o adecuación.

No es esto, sin embargo, lo que han entendido los negociadores de los convenios estudiados, según constata el estudio realizado⁵, que en su mayoría han optado por introducir tratamientos de evidente carácter discordante. En algunos casos el propósito ha sido dar lugar a sistemas clasificatorios más flexibles, de carácter grupal, frente al mantenimiento de la categoría como instrumento básico por los

5. M.A. ALMENDROS, F. ALEMÁN PÁEZ, B. DEL MAR LÓPEZ INSÚA Y J.L. MONEREO PÉREZ, *Clasificación profesional, movilidad funcional y sistemas de promoción en los convenios colectivos de empresa*, pp. 239–312.

convenios de sector, en abierta rebeldía frente a lo previsto por el artículo 22.1 del Estatuto, que impone a la negociación colectiva el empleo de fórmulas del primer tipo. Mayoritariamente, empero, sucede lo contrario. De lo que se trata es, más bien, de recuperar los sistemas categoriales, en principio más rígidos, frente al intento del convenio de sector de imponer otros más dúctiles basados en los grupos profesionales, en línea con las previsiones del precepto recién citado.

5.5. Modalidades de contratación

Un semejante rol de adaptación es, finalmente, el que el artículo 84.2 reconoce a los convenios de empresa para la regulación de aquellos extremos del régimen jurídico de las modalidades de contratación respecto de los cuales la ley habilita su intervención. La regulación que pueda hacerse de las modalidades de contratación ha de ser aquí, necesariamente, una de ajuste o adecuación a la particular situación de la empresa de aquellos extremos de su ordenación en relación con los cuales se abre normativamente un espacio a la negociación de este nivel.

Dentro del sistema del Estatuto de los Trabajadores, esto supone que quedan afectados por la preferencia aplicativa los supuestos previstos por sus artículos 11, apartados 1.d) y e) (duración del período de prueba y retribución del contrato en prácticas), y 2.b) y g) (duración y retribución del contrato para la formación y el aprendizaje), 12, apartados 4.b) y f) y 5.c) (posibilidad de prever más de una interrupción de la jornada diaria, previsión de medidas específicas para facilitar el acceso a la formación profesional y establecimiento de un porcentaje máximo de horas complementarias superior al legal, en el contrato a tiempo parcial) y 15, apartados 1.a) (identificación de los trabajos susceptibles de ser cubiertos a través de un contrato para obra o servicio determinado), y 1.b) (determinación de las actividades en las que pueden contratarse trabajadores eventuales y fijación de criterios para una adecuada relación entre el volumen de contratos de este tipo y la plantilla de la empresa) y 5 (previsión de requisitos dirigidos a prevenir la utilización abusiva de los contratos de duración determinada con distintos trabajadores para desempeñar un mismo puesto de trabajo) y 8 (establecimiento del orden y la forma de llamamiento de los trabajadores fijos-discontinuos), ya que en todos ellos se reconoce expresamente un papel regulador a la autonomía colectiva, sin

prever la competencia exclusiva de un determinado tipo de convenio colectivo o excluirse la intervención de los convenios de empresa.

El examen de los convenios colectivos seleccionados⁶ pone de manifiesto que los negociadores no muestran una especial predisposición a aprovechar esta prerrogativa, ya que en la mayor parte de los casos en que se introducen cláusulas sobre la materia estas incluyen regulaciones que reiteran o complementan lo establecido por los convenios sectoriales de referencia o se ocupan de cuestiones no tratadas por estos, siempre, en todo caso, dentro de la legalidad. Dando lugar, por tanto, a regulaciones no concurrentes, válidas sin necesidad de hacer uso de la prioridad aplicativa. Así ocurre en particular cuando los convenios en cuestión se ocupan, en línea con lo previsto por el artículo 15 del Estatuto, de especificar los trabajos, tareas o actividades susceptibles de ser realizadas al abrigo de los contratos temporales para obra o servicio determinado y eventual.

5.6. Una inevitable conclusión: la necesidad de revisar el régimen jurídico de la prioridad aplicativa del convenio de empresa

Los resultados del estudio empírico de los convenios empresariales de nueva creación posteriores a la reforma laboral de 2012, expuestos hasta aquí en apretada síntesis, permiten apreciar cómo la atribución de carácter imperativo a la regla de prioridad aplicativa presente en el artículo 84.2 del Estatuto de los Trabajadores está sirviendo principalmente para facilitar una masiva imposición de reducciones salariales e incrementos de jornada en empresas de reducidas dimensiones, en muchos casos a través de procesos de negociación de dudosa autenticidad. Y no, al menos de forma preponderante, como hubiera sido deseable, para que las organizaciones productivas de dimensión media o grande adopten regulaciones de las condiciones laborales acomodadas a su realidad y necesidades específicas a través de un verdadero proceso de intercambio con los representantes de su personal. En algunos casos peyorativas, pero no en todos, ni necesariamente. Esto es algo que ocurre, seguramente, no tanto debido a la inconsistencia del diseño legislativo, como a que la extrema fragmentación del tejido empresarial español, donde el 41,5% de los trabajadores presta hoy servicios en empresas de menos de cincuenta trabajadores,

6. W. SANGUINETI RAYMOND, M.L. MARTÍN HERNÁNDEZ Y A.B. MUÑOZ RUÍZ, *Las cláusulas sobre modalidades de contratación y empleo en los nuevos convenios de empresa*, pp. 407-454.

siento estas nada menos el 97,7% del total, induce de forma natural más a lo primero que a lo segundo.

En tales condiciones, cabe interrogarse por la utilidad de este mecanismo. Más aún cuando existe ya dentro de la legislación española otro instrumento que permite a las empresas inaplicar los salarios y la jornada de trabajo pactados en convenio colectivo, sea este de sector o de empresa, bien que con carácter singularizado y temporal, además de supeditado a la concurrencia de causas que lo justifiquen. La prioridad aplicativa del convenio de empresa, si no suprimida, debería ser, por tanto, al menos revisada en lo que a sus elementos configuradores se refiere, con el objeto de prevenir comportamientos anómalos como los detectados, que en nada contribuyen a la salud de nuestro tejido productivo o de nuestra negociación colectiva. Quizá, al menos, con el objeto de demandar una cierta consistencia, tanto de la unidad empresarial respecto de la cual se predica la prioridad aplicativa, como de la representación de los trabajadores a ella vinculada. Desde luego, nunca inferior a los cincuenta trabajadores y a la consiguiente conformación de un Comité de Empresa.

La anterior es una conclusión que podía ser apenas aventurada inicialmente, dejando abierto un espacio para planteamientos entusiastas basados en una apriorística defensa de las virtudes de la negociación empresarial, cualquiera que esta sea. Esta emerge, en cambio, con claridad meridiana del análisis empírico de los productos de la contratación colectiva. Con ello queda demostrada nuevamente la utilidad y pertinencia de esta clase de estudios, considerados por algunos como una suerte de producto de menor valor frente al verdadero análisis científico, que no sería otro que el análisis dogmático de las normas e instituciones. Una vez más se pone de manifiesto, así pues, que no hay análisis dogmático útil fuera del que parte de la realidad y vuelve hacia ella. Para transformarla, naturalmente.

Referencias bibliográficas

- ALFONSO MELLADO C., FABREGAT MONFORT G., *El convenio de empresas tras la reforma laboral: proceso de negociación y legitimidad*, pp. 77–96.
- ALFONSO MELLADO C., ALMENDROS GONZÁLEZ M.A., MERINO SEGOVIA A., SANGUINETI RAYMOND W., VÍVERO SERRANO J.B., Coordinadores, *Los convenios de empresa de nueva creación tras la reforma laboral de 2012*, Ed. F. Lefebvre, Madrid 2016, p.486.

- ALMENDROS M.A., ALEMÁN PÁEZ F., DEL MAR LÓPEZ INSÚA B., MONEREO PÉREZ J.L., *Clasificación profesional, movilidad funcional y sistemas de promoción en los convenios colectivos de empresa*, pp. 239–312.
- MERINO SEGOVIA A., ARAGÓN GÓMEZ C., CONTRERAS HERNÁNDEZ O., PÉREZ DEL PRADO D., TRILLO PÁRRAGA F., *La preferencia aplicativa del convenio colectivo de empresa en la organización y gestión del tiempo de trabajo*, pp. 313–383.
- SANGUINETI RAYMOND W., MARTÍN HERNÁNDEZ M.L., MUÑOZ RUÍZ A.B., *Las cláusulas sobre modalidades de contratación y empleo en los nuevos convenios de empresa*, pp. 407–454.
- VIVERO SERRANO J.B., CRUZ VILLALÓN J., PÉREZ REY J., SEPÚLVEDA GÓMEZ M., MORATO GARCÍA R., *La prioridad aplicativa del convenio de empresa en materia salarial*, pp. 97–237.

Les négociations collectives d'entreprise en Allemagne

WOLFGANG DÄUBLER*

I. Le modèle traditionnel

I.1. *Le niveau de négociations*

Le système allemand des relations industrielles a été toujours caractérisé par des conventions collectives de branche. Les exceptions étaient peu nombreuses.

Les conventions collectives d'entreprise ont été légalement admises, mais les partenaires sociaux n'ont que rarement utilisé cet instrument. Le cas le plus connu était la société Volkswagen qui à cause de l'influence des propriétaires publics n'était jamais membre d'une association patronale et qui, par conséquent, a conclu des conventions d'entreprise.

Des conventions sur le niveau national n'ont jamais existées. Selon son statut, l'organisation de tête des syndicats ("Deutscher Gewerkschaftsbund — Union des Syndicats Allemands") n'a même pas le droit de conclure des conventions collectives ; du côté des employeurs, la situation est identique. Deux fois, le gouvernement fédéral a essayé d'influencer le comportement des partenaires sociaux dans un cadre institutionnalisé — mais « l'action concertée » dans les années 1966 à 1977¹ et le « Pacte pour l'emploi et la compétitivité »² dans les années 1999 à 2003 ont échoué.

* Università di Brema.

1. Konzertierte Aktion.

2. *Bündnis für Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit*. Évaluation chez SCHRÖDER, ESSER, *Modell Deutschland: Von der Konzertierten Aktion zum Bündnis für Arbeit*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* (Beilage zur Zeitschrift Das Parlament), Heft 37/1999 S. 3–12

Environ 90% des travailleurs salariés ont été protégés par une convention collective. Faute de chiffres exactes, c'est une estimation, mais partagée par beaucoup d'observateurs.

1.2. *Séparation de pouvoir entre syndicats et conseils d'établissement*

Les conventions collectives portaient surtout sur les salaires et la durée du travail. Beaucoup de conditions de travail concrètes dans les établissements étaient soumises à la codétermination du conseil d'établissement (« Betriebsrat ») élu par le personnel. Selon la loi sur la constitution de l'établissement (« Betriebsverfassungsgesetz ») le conseil et l'employeur doivent se mettre d'accord p. ex. sur les heures supplémentaires, sur le commencement et la fin du travail, sur des moyens techniques pour surveiller les travailleurs, sur le plan de congé annuel, sur les critères selon lesquels des prestations sociales sont distribués etc.³ Syndicats et employeurs gardent cependant le droit de conclure des conventions collectives sur toutes ces matières ; la loi prévoit explicitement que ces conventions priment les accords entre conseil et employeur (malgré leur effet normatif). En réalité, cette possibilité n'était guère utilisée ; les partenaires sociaux ne touchaient pas les prérogatives des conseils. Il y avait des exceptions, bien sûr, surtout en matière de rémunération, mais ce sont les exceptions qui font la règle. Par conséquent, il y a une sorte de séparation de pouvoirs entre conseils et syndicats — ce qui implique que le système traditionnel contenait déjà un élément important de décentralisation.

Cet élément a été renforcé par une pratique répandue dans beaucoup de firmes grandes et moyennes. Le conseil et l'employeur ont régulièrement négocié sur des paiements supplémentaires sans avoir une compétence légale dans ce sens. La « ronde » de négociations collectives sur le niveau de la branche a été suivie par une « deuxième ronde » entre conseil et employeur qui a augmenté le revenu total des travailleurs. La raison économique était fort simple : les conventions de branche devaient s'orienter à un niveau encore acceptable pour une entreprise relativement faible. Dans la plupart des établissements, l'employeur avait une marge de manoeuvre économique considérable qui dans d'autres pays comme l'Italie était à la base de

3. Les objets de codétermination sont décrits en détail chez DÄUBLER, *Diritto Sindacale e Cogestione nella Germania Federale*, FrancoAngeli, Milano 1981, p. 363 et seq., p. 394 et seq. Ils n'ont pratiquement pas changé depuis cette époque.

négociations collectives d'entreprise. Le fait que le conseil n'avait pas (et n'a pas) le droit d'organiser une grève n'était pas un obstacle définitif. Dans certaines usines les prestations supplémentaires étaient une tradition que l'employeur ne pouvait pas supprimer sans risquer de conflits graves. Dans d'autres entreprises, l'employeur a voulu rendre les conditions de travail attractives pour ne pas perdre de la main-d'oeuvre spécialisée, rare à cette époque sur le marché de travail⁴.

Le cadre juridique pour une telle pratique était plutôt ambiguë. Selon § 77 al. 3 de la loi sur la constitution de l'établissement des matières réglées par conventions collectives ne peuvent pas être l'objet d'un accord entre conseil et employeur. Il suffit même que la matière soit « régulièrement » réglée par convention collective. Un accord entre employeur et conseil sur le montant du salaire était donc frappé de nullité⁵. En pratique, on a souvent accepté cela car personne voudrait s'adresser à un tribunal de travail pour faire examiner si la prestation a eu un fondement légal suffisant. Quelques employeurs et quelques conseils étaient plus prudents en concluant une pure « entente » sans portée normative : L'employeur a promis au conseil de payer une certaine somme à chaque travailleur. Si cela a été pratiqué plusieurs fois, on a considéré la prestation comme une partie tacite du contrat de travail.

1.3. Flexibilité inhérente du système

Si l'entreprise se trouvait en difficultés économiques l'employeur a pu réduire ses paiements, si nécessaire à zero. Souvent il a fait une réserve dans le sens qu'il pouvait révoquer pour n'importe quelle raison les prestations fixées en commun avec le conseil d'établissement. Si une telle clause n'existait pas il pouvait au moins compenser l'augmentation annuelle du salaire par convention collective avec la prestation supplémentaire. Les partenaires sociaux ont essayé d'interdire un tel comportement mais la jurisprudence n'a pas reconnu une clause dans la convention collective que l'augmentation doit être

4. Détails chez, DÄUBLER, *op. cit.*, p. 144 et seq.

5. Il faut distinguer entre le montant du salaire (qui est fixé par convention collective) et la structure du salaire qui est l'objet de la codétermination. Souvent les conventions ne traitent que partiellement les problèmes de structure (salaire à la tâche ? primes supplémentaires ? bonus de rendement ?).

« effective » (la soi-disante Effektivklausel)⁶. L'employeur disposait ainsi d'une certaine marge de manoeuvre pour faire face à des situations économiques défavorables — une flexibilité économique additionnelle qui serait beaucoup plus difficile à atteindre dans un système basé uniquement sur une représentation syndicale et des conventions collectives.

1.4. *Exceptions*

Ce mécanisme n'était pourtant pas un phénomène universel. Dans le service public, des raisons budgétaires n'ont pas permis de pratiquer un tel système. Dans des entreprises ayant des profits très modestes les paiements supplémentaires n'existaient non plus. En plus, il y avait des entreprises sans conseil ou avec un conseil peu actif qui ont donné uniquement le salaire et les conditions de travail fixés dans des conventions collectives. Les cas étaient rares dans lesquels les entreprises n'étaient plus capables de payer au moins ces salaires. On a probablement conclu des conventions spéciales plus basses que la convention de branche pour éviter une faillite, mais ces phénomènes n'ont pas attiré l'attention du monde scientifique.

2. **L'érosion du système des conventions collectives — l'état actuel**

En 2015, seulement 58% des travailleurs ont été protégés par des conventions collectives⁷. Les 42% sont formellement en dehors du « système ». C'est la forme la plus radicale de décentralisation.

2.1. *Les chemins de se soustraire aux conventions collectives*

Comment les employeurs ont pu réduire la portée personnelle des conventions collectives ? C'était un procès qui a duré plus de 20 ans et qui n'est pas encore arrivé à sa fin. Les instruments juridiques étaient les suivants : beaucoup d'employeurs ont quitté leurs associations patronales. Le fait comme tel est sûr, mais des chiffres exactes ne sont pas disponibles. Sortir de l'association patronale est toujours possible en

6. BAG 14.2.1968 — 4 AZR 275/67, AP Nr. 7 zu § 4 TVG Effektivklausel.

7. Cf. http://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv_39027.htm.

respectant les délais statutaires. A cause de la soi-disante liberté d'association négative, il serait même interdit de prolonger les délais à deux ans⁸. Selon § 3 al. 3 de la loi sur les conventions collectives (*Tarifvertragsgesetz*), les entreprises qui quittent l'association patronale restent liées par les conventions collectives en vigueur. Mais la situation change si la convention collective est modifiée par les partenaires sociaux ; même une modification plutôt marginale suffit⁹. Dans ce cas la convention continue à exister mais elle perd son effet de garantir un minimum¹⁰ : Elle peut être dérogée par n'importe quelle accord, même par une clause dans le contrat de travail. Les nouveaux-employés ne sont plus couverts par la convention. Avec un certain « retard », les employeurs peuvent se débarrasser de toutes les conventions collectives.

Les syndicats gardent le droit de demander une convention collective d'entreprise et d'organiser une grève si l'employeur refuse de signer un accord. Mais il est très difficile d'utiliser ce droit : dans la grande majorité des cas, les syndicats n'ont plus la force de mobiliser les travailleurs. La convention d'entreprise reste une utopie¹¹. Mais il y a des exceptions : le nombre des conventions d'entreprise a augmenté au cours des dernières 20 années¹².

Comme les associations patronales redoutent à juste titre que des entreprises les quittent elles offrent un modèle spécial : L'entreprise peut rester membre sans être lié par des conventions collectives que l'association va conclure dans l'avenir¹³. La jurisprudence du travail a reconnu cette construction juridique sous la seule condition que ces entreprises n'ont aucune influence sur les décisions concernant des conventions collectives¹⁴. C'est l'autonomie des associations de

8. LORENZ, in : DÄUBLER (Hrsg.), *Tarifvertragsgesetz. Kommentar*, 4. Aufl., Baden-Baden (Nomos) 2016, § 3 Rn. 46 ; REITZE, *Der Austritt aus Gewerkschaft und Arbeitgeberverband*, NZA 1999, 70 ; OETKER in : WIEDEMANN (Hrsg.), *Tarifvertragsgesetz. Kommentar*, 7. Aufl., München (Beck) 2007, § 3 Rn. 68.

9. BAG 18.3.1992 — 4 AZR 339/91, AP Nr. 13 zu § 3 TVG ; BAG 7.11.2001 — 4 AZR 703/00, BB 2002, 1048.

10. En allemand, on appelle cet état de choses « Nachwirkung » ; cf. DÄUBLER, *op. cit.*, p. 198.

11. Sur les raisons voir infra 2.2.2.

12. Cf. http://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv_65079.htm.

13. La soi-disante OT-Mitgliedschaft (OT = Ohne Tarif ; qualité de membre sans conventions collectives).

14. BAG 4.6.2008 — 4 AZR 419/07 — DB 2008, 2712, 2713 ; BAG 22.4.2009 — 4 AZR 111/08 — NZA 2010, 102.

décider sur leur statut qui sert comme base juridique de cette jurisprudence. La transformation de la qualité de membre a le même effet sur les conventions collectives que la sortie de l'association patronale. Après un certain temps, l'employeur peut se débarrasser de toutes les conventions collectives. Si l'association est d'accord ou si le statut le prévoit, cette « réduction » de la position juridique peut se réaliser d'un jour à l'autre. Les syndicats des travailleurs doivent être informés si cela se passe au cours des négociations collectives ou d'une grève¹⁵.

Une autre occasion est la réstructuration des entreprises. Normalement elle est faite pour des raisons en dehors des relations de travail : L'organisation sera plus souple, l'entreprise obtient des avantages en matière de fiscalisation, la responsabilité civile est limitée à une société dont le patrimoine est relativement modeste. Pour atteindre ces buts, on crée de nouvelles unités juridiques : Le service extérieur qui vend des produits devient une SARL ; la même chose arrive à des succursales ou au département des recherches et du développement etc. Ces nouvelles sociétés restent en dehors des associations patronales ; un « danger » d'être confronté avec une demande sérieuse de conclure une convention d'entreprise n'existe pas.

Dans certaines branches, surtout dans l'informatique et dans la biotechnologie, de nouvelles entreprises sont fondées (*start-ups*) qui souvent n'ont ni conseil d'établissement ni travailleurs syndicalisés. Les travailleurs spécialistes dans la matière ont des salaires acceptables, sinon assez élevés. Normalement ils ne voient pas la nécessité de créer une organisation collective. Le pourcentage des jeunes est relativement haut qui trouveraient sans grandes difficultés un nouveau poste d'emploi dans l'éventualité d'une crise de leur employeur. Les syndicats s'efforcent beaucoup de changer cette situation d'abstention syndicale mais, jusqu'à ce moment, leur succès est plutôt limité.

Finalement, beaucoup d'entreprises pratiquent une externalisation de certaines fonctions (*outsourcing*). Le nettoyage des bureaux, la préparation des repas dans la cantine, mais aussi la production de certaines parts des propres produits sont confiés à des entreprises spécialisées qui offrent des prix inférieurs aux coûts de revient de l'employeur. Les travailleurs de ces firmes « tiers » viennent souvent dans l'entreprise au sens « territorial » ; typiquement ils ne sont pas protégés par une

15. BAG 4.6.2008 — 4 AZR 419/07 — DB 2008, 2712 ; BAG 26. 8. 2009 — 4 AZR 285/08 — NZA 2010, 231.

propre convention collective. Ils appartiennent à ces 42% qui échappent au système des négociations collectives. Les juristes du travail constatent ces faits sans pouvoir présenter une alternative de principe. Dans la doctrine il y a des essais d'étendre le droit de codétermination du conseil d'établissement à tous ceux qui travaillent sur le même site¹⁶, mais il est très incertain que la jurisprudence va suivre ces propositions. Dans le secteur maritime, on a introduit récemment une responsabilité universelle de l'armateur qui dirige le navire — l'existence des contrats avec des entreprises tiers ne joue plus aucun rôle définitif¹⁷. Mais personne n'ose proposer de transférer cette règle à d'autres parties de l'économie. L'érosion interne continue¹⁸. La convention collective reste toujours liée à un contrat de travail ; elle n'a pas de « portée territoriale » qui comprend tous ceux qui travaillent dans le même site ou dans la même partie d'une organisation.

2.2. Les causes principales de ce développement

Quelles sont les raisons pour les employeurs de « fuire » dans l'époque actuelle les conventions collectives ? Il semble que certains motifs dominent.

Les conventions réduisent le profit et créent plus d'égalité

La convention collective restreint la liberté de l'employeur de fixer les salaires et les autres conditions de travail. Le contrat individuel ne constitue normalement pas d'obstacle car le travailleur a de grandes difficultés de refuser une proposition de l'employeur : A l'embauche, il est confronté avec un contrat standardisé dont les clauses ne peuvent pas être l'objet de négociations. Au cours de la relation de travail, le travailleur risquerait ses chances de promotion ou même son poste de travail quand il n'accepte pas les conditions qui selon l'employeur seraient « absolument nécessaires » pour l'existence ou le développement de l'entreprise. S'il y a une convention collective,

16. Cf. surtout KARTHAUS, KLEBE, *Betriebsratsrechte bei Werkverträgen*, NZA 2012, 417 ff.

17. Détails chez ZIMMER, *Umsetzung des Seearbeitsübereinkommens der Internationalen Arbeitsorganisation*, EuZA 2015, 297, 303. L'armateur est p. ex. obligé de payer les salaires si l'entreprise tiers ne le fait pas.

18. V. WALSER, *Einfluss der Rechtsordnung auf die Tarifbindung der Arbeitgeberseite*, Frankfurt/Main (Peter Lang) 2015, p. 224 et seq.

la situation change et les conditions qu'elle fixe sont en dehors de toutes négociations individuelles.

En plus, la convention contient normalement des éléments d'égalité en donnant un certain niveau surtout à des travailleurs moins qualifiés auxquels le marché de travail attribuerait un revenu très bas. En plus, la récompense de rendement joue un rôle relativement modeste. Il faut donc dépenser de l'argent supplémentaire pour créer un « incitation » aux travailleurs. Tout cela peut être évité en quittant l'association patronale ou en choisissant d'autres moyens pour ne pas être liés par des conventions collectives. Après la sortie, les différences entre les « mal-payés » et les « bien-payés » grandissent normalement ; les « bien-payés » dépendent beaucoup plus de l'évaluation de leur travail concret. Le coût du travail peut diminuer, mais ce n'est pas un automatisme ; il se peut aussi qu'une partie du personnel gagne et une autre perde sans que la somme totale des salaires change.

Selon les statistiques, pour la moitié de ce groupe des 42% les contrats de « s'orientent » toujours aux conventions collectives de branche ; pour l'autre moitié l'influence des conventions disparaît ou n'a jamais existé¹⁹. La notion d'« orientation » n'est pas expliquée. Il semble probable que les employeurs gardent les règles sur l'évaluation de travail qui sont difficiles à remplacer. En plus, les travailleurs tiennent souvent à garder certaines conditions spéciales ; les supprimer créerait un mécontentement considérable qui pourrait influencer surtout des joueurs clé et les faire réfléchir sur un changement vers une autre entreprise. En plus, la productivité peut être réduite grâce à une motivation décroissante de beaucoup de travailleurs. Tout cela n'exclut pas que l'employeur introduise des modifications considérables surtout dans la structure du salaire.

La faiblesse syndicale

Les employeurs peuvent réaliser des projets décrits parce que dans la plupart des cas, les syndicats ne sont plus capables de lutter pour une convention collective d'entreprise. Le nombre des travailleurs syndiqués a beaucoup diminué dans les dernières 25 années. En 1993, 11,3 millions de travailleurs étaient inscrits aux syndicats de la grande Confédération des Syndicats Allemands (DGB) ; en 2015, ce ne sont

19. Cf. http://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv_39027.htm.

que 6,1 millions²⁰. Les raisons sont multiples et mériteraient une analyse profonde. Dans notre contexte, il suffit d'évoquer les raisons les plus importantes.

1. La répartition de la main-d'oeuvre entre ouvriers et employés a complètement changé. Autrefois, la grande majorité des travailleurs salariés étaient des ouvriers ; maintenant la relation entre les deux groupes est (presque) trois à un en faveur des employés²¹. Les ouvriers étaient la base des syndicats tandis que le taux de syndicalisation était toujours très bas parmi les employés. Donc la base traditionnelle des syndicats a érodé.

2. Les syndicats n'étaient pas capables de développer un programme qui aurait été attractif pour la plupart des employés. Ils avaient surtout des difficultés d'accepter l'individualisme qui s'est répandu parmi eux. Leur organisation continue de suivre le modèle d'organisation d'une entreprise traditionnelle : Il y a le « board », les directeurs, les sub-directeurs, les chefs de département etc. Le « lean management » est peu connu. Cette structure traditionnelle rend des innovations bien difficiles.

3. Après la fin du système socialiste dans l'Union Soviétique et dans l'Europe de l'Est, le système économique comme le système politique sont dominés par des pensées libérales, surtout par le principe de la concurrence. Des actions de solidarité sont plutôt considérées

20. <http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen> ; c'est une publication du DGB. Les chiffres comprennent aussi les retraités.

21. Le 30 juin 1984, les employés représentaient 47,5% de tous les salariés, alors que les ouvriers formaient encore 52,5% des salariés (le salariat, qui était formé de 20,04 Mi de travailleurs, était composé de 10,525 Mi d'ouvriers et de 9,515 Mi d'employés). En mai 1992, les employés étaient devenus pour la première fois le groupe le plus important suivant la statistique basée sur des groupes représentatifs de la population [= Microcensus] : des 30,828 Mi de travailleurs, 54,69% étaient des employés et 45,31% des ouvriers. Depuis lors, cette tendance a continué à se renforcer : en 2003, les employés représentaient 63,91% de tous les salariés alors que les ouvriers en représentaient 36,05%. Si on prend comme référence tous les actifs, les employés ont, en 2011, représenté 56,9% des actifs et les ouvriers 26,2% (il faut y ajouter environ 5,2% de fonctionnaires, 0,6% de membres de famille aidants et 11% de membres de professions indépendantes). Les employés sont donc aujourd'hui deux fois plus nombreux que les ouvriers. Source : Extraits de l'Annuaire Statistique de la République Fédérale (= Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland).

comme une chose étrange, en dehors du « comportement normal ». L'hégémonie néolibérale rend la tâche plus difficile de convaincre des travailleurs qu'il serait raisonnable de s'inscrire à un syndicat ou d'élire un conseil d'établissement.

4. Dans les 20 années de 1990 à 2010, les grands syndicats du DGB ont suivi la politique d'austérité du gouvernement fédéral. Les salaires réels des travailleurs ont diminué de 2,5% entre 2000 et 2010²². Cette politique de faiblesse a rendu les syndicats encore moins attractifs. Quoi dire à un jeune qui hésite de s'inscrire à un syndicat p.ex. en 2003 ou 2007 ?

Depuis 2013, la descente du nombre des inscrits s'est arrêtée. A cause de la situation économique positive, les syndicats peuvent obtenir des avantages pour les travailleurs ; les salaires réels montent de nouveau. Il y a même des conventions collectives qui réservent certains avantages aux seuls syndiqués²³. En plus, il y a des syndicats qui s'ouvrent réellement aux problèmes de la digitalisation et aux problèmes des ingénieurs et des techniciens. Mais il serait trop tôt de parler d'une "renaissance" syndicale.

Les exceptions : Des branches avec pluralisme syndical

Les syndicats du DGB n'ont jamais eu de monopôle en droit, mais ils ont perdu dans certaines branches leur monopôle de fait qui existait avant. Il faut distinguer deux développements.

Dans les années 1990, des syndicats qui se disent « chrétiens » ont gagné d'importance. Le Syndicat Chrétien de la Métallurgie (*Christliche Gewerkschaft Metall — CGM*) a été traité comme un vrai syndicat par le Tribunal Fédéral du Travail²⁴ malgré un nombre très modeste d'inscrits et malgré des conventions collectives qui étaient plus modestes que celles de l'IG Metall ; dans les meilleurs des cas le syndicat chrétien a copié ce qui a été fixé avant par l'IG Metall et les employeurs. Dans quelques entreprises ils ont pourtant joué un rôle important en utilisant une règle spéciale que les tribunaux de travail avaient développée.

22. www.tagesschau.de/wirtschaft/geringverdiener100.html (accès 19.7.2011).

23. Sur la pratique voir HEUSCHMID, in : DÄUBLER (Hrsg.), *Tarifvertragsgesetz, op. cit.*, § 1 Rn. 1060 ff.

24. BAG 28.3.2006 — 1 ABR 58/04, AP Nr. 4 zu § 2 TVG Tariffähigkeit.

Comme le pluralisme syndical était une exception rare, le législateur n'a jamais fixé de règles se référant à la situation que dans la même entreprise il y avait deux syndicats qui avaient conclu deux conventions collectives. Comme le droit allemand restreint l'effet d'une convention collective aux seuls membres de l'organisation qui conclut la convention une coexistence de deux conventions semble peu problématique. Mais la jurisprudence du Tribunal Fédéral du Travail n'a pas suivi ce chemin : Dans l'intérêt de la sécurité juridique le Tribunal a décidé que dans un établissement seulement une convention peut être appliquée. La primauté a été donnée à la convention dite « plus spéciale », plus proche des problèmes des travailleurs dans l'entreprise²⁵. La convention d'entreprise l'a donc emporté sur la convention de branche. Le syndicat chrétien de la métallurgie a donc conclu des conventions d'entreprise plus ouvertes aux intérêts des employeurs qui ont écarté les conventions de l'IG Metall. Le cas le plus connu où cela se passait était Zeiss-Jéna, mais ce n'était pas le seul²⁶.

En 2010, la jurisprudence a changé ; le Tribunal Fédéral du Travail a reconnu le pluralisme des conventions dans l'établissement et dans l'entreprise²⁷. La concurrence « déloyale » des syndicats chrétiens était terminée.

Le deuxième développement avait une envergure beaucoup plus grande. Dans les années 2000 à 2010 des syndicats dits de « professions » (« Berufsgewerkschaften ») se sont formés. C'étaient surtout cinq qui étaient capables d'organiser des grèves :

- a) Syndicat des pilotes aériens (« Vereinigung Cockpit » — VC) ;
- b) Syndicat des navigateurs aériens (« Gewerkschaft der Flugsicherung » — GdF) ;
- c) Syndicat des hôtesse de l'air (Unabhängige Flugbegleiter-Organisation — UFO) ;
- d) Syndicat des médecins salariés (« Marburger Bund » — MB) ;
- e) Syndicat des conducteurs de trains allemands (Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer — GDL).

25. BAG 29.3.1957 — 1 AZR 208/55, AP Nr. 4 zu § 4 TVG Tarifkonkurrenz ; BAG 20.4.1999 — 1 AZR 631/98, NZA 1999, 887 ; BAG 24.1.2001 — 4 AZR 655/99, NZA 2001, 788.

26. Sur cette stratégie voir Bepler, dans : DÄUBLER, BEPLER, *Das neue Tarifeinheitsrecht. Hintergründe und Anwendungsprobleme*, Baden-Baden (Nomos) 2016, Rn. 98.

27. BAG 7.7.2010 — 4 AZR 549/08, NZA 2010, 1068 ; sur la procédure voir BAG 27.1.2010 — 4 AZR 549/08 (A), NZA 2010, 645.

Sauf une seule exception, ces syndicats existaient déjà avant 2000 ; le syndicat des conducteurs des trains est même parmi les premiers syndicats allemands qui se sont formés au 19^{ème} siècle. Depuis longtemps ils ont collaboré avec les syndicats du DGB qui ont fait des négociations collectives dans leur nom aussi : les conventions conclues par le syndicat dans le DGB pour les médecins étaient valables pour les membres du syndicat dans le DGB comme pour les membres du Marburger Bund. La seule exception était le syndicat des hôtesse de l'air qui a été fondé en 1992²⁸.

Quand les syndicats du DGB ont suivi la politique d'austérité du gouvernement fédéral ces syndicats ont rompu les relations avec le DGB et ont commencé leurs propres négociations collectives s'orientant aux intérêts de leurs membres. Grâce aux obstacles juridiques, organiser des grèves était bien difficile pour eux. Au début, les tribunaux de travail ont hésité de reconnaître leur qualité de syndicat dont les critères, développés par la jurisprudence, contenaient des marges considérables d'appréciation. Comme le taux de syndicalisation dans la « profession » était très haut et comme les membres avaient une position forte dans leurs entreprises, les tribunaux ont accepté s'il s'agissait de syndicats. Le deuxième obstacle était le principe déjà mentionné que dans un établissement seulement une convention (sur le même sujet) était admissible. Mais la jurisprudence n'a pas vraiment pris au sérieux ce principe. Elle a normalement déclaré que dans la situation d'une grève on ne pouvait pas prévoir quelle sera la convention plus spéciale ; il était donc impossible d'interdire la grève en disant que la convention future serait sans effet juridique et la grève par conséquent disproportionnée. Après le changement de la jurisprudence du Tribunal Fédéral en 2010, le problème n'existait plus. Les syndicats de profession ont obtenu de bons résultats dans les négociations collectives en prouvant ainsi qu'il y avait des alternatives à la politique des syndicats DGB plus favorables aux travailleurs.

Ceux-ci n'aiment pas cette concurrence qui attire en plus beaucoup de membres. Les employeurs n'aiment pas ces organisations non plus : elles sont plus combattives. En plus, une entreprise risque d'être confronté au cours d'une année à plusieurs reprises à des revendications syndicales. La convention qu'on a conclu avec le syndicat

28. Une évaluation avec beaucoup de détails est donnée par SCHROEDER, KALASS, GREEF, *Berufsgewerkschaften in der Offensive — Vom Wandel des deutschen Gewerkschaftsmodells*, Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften) 2011.

des pilotes n'exclut pas que quelques semaines après, les hôtesse de l'air présentent leurs revendications à leur tour.

En 2010, les employeurs et les syndicats DGB ont pris une initiative commune pour restaurer le principe de la seule convention dans l'entreprise (« Tarifeinheit ») : ils ont présenté un projet de loi qui donne la priorité à la convention qui a été conclue par le syndicat avec le nombre d'inscrits plus élevé dans l'établissement. Cela exclut les syndicats chrétiens comme les syndicats de profession des négociations collectives. Pour les « chrétiens » cela s'explique facilement, mais aussi les syndicats de profession n'ont pratiquement plus de chance : Il est très improbable que le syndicat des médecins a plus de membres dans un hôpital que le syndicat du DGB qui regroupe les infirmiers et les infirmières et le personnel qui s'occupe de l'administration.

Ce projet de loi a été sévèrement critiqué dans les media et parmi les juristes de travail²⁹. Beaucoup de juges ont défendu l'arrêt de 2010 ; dans le ministère du travail il y avait des fonctionnaires qui n'acceptaient pas cette nouvelle forme de corporativisme. Il y a une coalition (d'ailleurs très rare) entre la gauche et les forces libérales qui tous les deux ont lutté contre ce plan. Sous le gouvernement chrétien-démocrate et libéral ils ont eu du succès ; le législateur n'a pas réagi à l'initiative des partenaires sociaux. En 2013, le gouvernement a changé. Dans la soi-disant grande coalition entre chrétien-démocrates et sociaux-démocrates les amis du projet étaient majoritaires. Les employeurs ont eu des entretiens très intenses avec les chrétien-démocrates, les syndicats du DGB avec le parti social-démocrate. En juillet 2015, une loi a été votée qui a réalisé le plan des partenaires sociaux. Les syndicats affectés mais aussi le grand syndicat des services au sein du DGB ont fait un recours devant la Cour Constitutionnelle ; celle-ci envisage de rendre un jugement avant la fin de l'année 2016.

Si la loi était confirmé par la Cour Constitutionnelle (ce que est peu probable selon une opinion répandue) sa réalisation porterait un nouvel élément de décentralisation : si dans différentes entreprises il y a de différents syndicats majoritaires, la convention de branche perdrait de valeur ; on a comparé le futur paysage des conventions avec un « tapis de pièces ». Si cela va arriver ou non, dépend de la Cour Constitutionnelle et du taux de syndicalisation : si le taux chez les syndi-

29. DÄUBLER, BEPLER, *Das neue Tarifeinheitsrecht*, op. cit. ; autres références chez BVerfG 6.10.2015 — 1 BvR 1571/15 u.a. NZA 2015, 1271 Tz. 14.

cats DGB continue à baisser et si les syndicats de profession gardent leurs positions fortes (presque tous des membre de la professions sont membre du syndicat) il se peut que dans beaucoup d'établissement les syndicats de professions aient une majorité des inscrits.

Néanmoins, il ne faut pas surestimer le conflit : Les syndicats professionnels existent uniquement dans certains secteurs (trafic aérien, chemin de fer, hôpitaux) qui appartenait autrefois au service public. Ce qui se passe dans ce secteur ne peut pas être transmis à d'autres parts de l'économie, surtout à celles qui appartenaient toujours au secteur privé. Les essais de former un syndicats des pompiers dans les entreprises (surtout dans le secteur de la chimie) ont échoué ; les grands syndicats ont conclut des conventions spéciales très favorables pour ce groupe de travailleurs.

3. Les conventions collectives en cas de crise

Dans les secteurs de l'économie où les conventions collectives subsistent il y a eu différentes formes de faire face à des difficultés économiques des entreprises liées par une convention collective de branche.

3.1. *Au début : Décentralisation « sauvage »*

Dans les années de crise entre 1993 et 1999 (quand les conventions étaient encore plus répandues qu'aujourd'hui) des « pactes pour l'emploi » au niveau de l'entreprise étaient à l'ordre de jour. Comme les syndicats ont souvent refusé de renoncer à des droits fixés dans des conventions collectives de branche, les employeurs ont préféré de s'adresser aux conseils d'établissement. Comme les conseils et les personnels qu'ils représentent dépendent directement de la situation économique de l'entreprise³⁰, ils sont normalement plus ouverts à faire des sacrifices, à renoncer à certains droits pour stabiliser la situation de l'entreprise et pour sauver ainsi les postes de travail.

Dans la pratique, de nombreux pactes pour l'emploi (« Bündnisse für Arbeit ») ont été conclus entre employeurs et conseils. Leur contenu était souvent assez semblable : réduction de la rémunération

30. Cf. le mot de SINZHEIMER : Le conseil est un « parlement des existences dépendantes » (=Der Betriebsrat ist ein Parlament abhängiger Existenzen).

avec réduction de la durée du travail ou même sans réduction de la durée du travail, augmentation des heures sans augmentation du salaire. En contrepartie, l'employeur a normalement renoncé à des licenciements économiques pour une période de deux ans ou plus³¹.

Comme le salaire et la durée du travail étaient fixés par conventions collectives, ces règles étaient en contradiction avec la loi et donc frappées de nullité. Un travailleur individuel aurait pu invoquer cela devant le tribunal de travail et demander son salaire complet fixé par la convention collective. Mais de tels cas n'arrivaient pratiquement pas car il est difficile pour un travailleur de se défendre contre une coalition entre l'employeur et le conseil d'établissement. Le seul problème était si le syndicat pouvait s'adresser au tribunal pour faire annuler cette entrave dans la convention dont il a été partenaire. Sur ce point les opinions étaient divisées dans la doctrine.

En 1999, le Tribunal Fédéral du Travail prenait une décision disant que le syndicat peut demander de l'employeur individuel l'omission de conclure un «pacte pour l'emploi» si la même matière a été réglée par convention collective³². La liberté d'association qui comprend l'autonomie collective serait violée si l'employeur établissait un «ordre concurrent» dans l'entreprise — soit en collaboration avec le conseil d'établissement soit de son propre gré en modifiant les contrats de travail. Un tel pacte pour l'emploi serait valable seulement si la convention contenait une soi-disante clause d'ouverture ou si le syndicat voudrait déclarer exprès d'être d'accord avec le pacte. Cela pourrait être déclaré avant ou après sa conclusion. Si ces exceptions ne s'appliquaient pas, le syndicat pouvait faire annuler le pacte et faire obliger l'employeur de ne plus le conclure dans l'avenir.

3.2. Décentralisation légale

La décision du Tribunal Fédéral a eu des répercussions considérables. Le gouvernement et les partis politiques ont discuté sur une nouvelle loi qui aurait permis un pacte entre le conseil et l'employeur qui déroge à la convention collective de branche en défaveur des travailleurs. La condition devrait être qu'une majorité de deux tiers du personnel

31. BRECHT, HÖLAND, REIM, *Die Zukunft betrieblicher Bündnisse für Arbeit*, AuR 2002, 127, 131.

32. BAG 20.4.1999 — I ABR 72/98, DB 1999,1555 ; cf. aussi BAG 20.4.1999 — I AZR 631/98, DB 1999, 1660.

donne son accord dans un référendum³³. Mais le législateur n'a pas intervenu. Une grande partie des juristes de travail a jugé qu'une telle législation serait contraire à la Constitution : Le moyen le plus important des syndicats qui est garanti implicitement par la Constitution aurait perdu une bonne partie de son importance. Il y avait donc un risque considérable qu'une telle loi serait déclarée d'être inconstitutionnelle par la Cour Constitutionnelle de Karlsruhe. D'autre part, les syndicats étaient prêts de négocier avec les employeurs individuels sur des conventions d'entreprise pour sauvegarder les postes de travail. Ainsi, une législation est devenue moins urgente, sinon superflue.

Au cours des années suivantes les syndicats ont conclu de nombreuses conventions d'entreprise qui contenaient des règles comparables aux pactes pour l'emploi :

- a) Moins d'argent pour le même travail, donc : pure réduction du salaire et abaissement du coût du travail ;
- b) Le même argent pour un travail plus long, ce qui revient aussi à un abaissement du coût du travail ;
- c) Moins de travail pour moins d'argent. C'était un modèle pratiqué surtout quand les conditions du chômage partiel (« Kurzarbeit ») n'étaient pas remplies ou si sa durée maximum était épuisée.

Comme dans les pactes pour l'emploi, l'employeur renonce normalement à des licenciements économiques pour une certaine période.

Ces conventions sont conclues soit par l'employeur individuel soit par l'association patronale qui agit au nom de l'employeur. Cette possibilité est souvent utilisée car l'employeur n'a pas la même expérience dans des négociations comparé aux spécialistes de l'association patronale. Celle-ci a un intérêt de se montrer utile à ses membres.

Les conventions contiennent normalement des soi-disantes clauses d'ouverture. Pour des raisons juridiques elles ne seraient pas nécessaires dans tous les cas : Les partenaires sociaux peuvent toujours modifier la convention collective de branche et établir un régime

33. Sur les projets de réforme et sur leur dimension constitutionnelle voir DROHSEL, *Vereinbarkeit gesetzlicher Öffnungsklauseln mit der Koalitionsfreiheit* aus Art. 9 Abs. 3 GG, Berlin (Duncker & Humblot) 2010.

spécial en dehors de la convention pour une certaine entreprise. Mais il se peut que sur un coté le partenaire change : C'est l'employeur individuel qui (de temps en temps) veut négocier lui-même et qui ne pourrait pas modifier la convention de branche sans clause d'ouverture. La même chose peut arriver sur le coté travailleurs, si ce n'est plus le syndicat qui veut négocier mais le conseil d'établissement. Pour ces éventualités une clause dans la convention de branche est nécessaire et fort utile.

Sur le niveau de la branche, le syndicat peut avoir la force de fixer des conditions sous lesquelles des négociations sur une réduction des salaires peuvent être commencées. Les conditions seront normalement d'ordre économique. S'il y a des vues différentes sur la situation de l'entreprise, les conventions prévoient souvent l'intervention des experts qui sont nommés par les deux cotés et qui analysent si la situation de l'entreprise requiert définitivement un abaissement des salaires pour surmonter la crise³⁴. Dans des cas particuliers, le syndicat a réussi d'installer un groupe permanent composé d'experts et de syndicalistes qui accompagne toutes les mesures prises par la direction et qui a un droit de veto dans certaines situations³⁵. L'idée derrière toutes ces règles est de faire des concessions uniquement dans les cas où elles sont vraiment indispensables.

La convention de branche ne règle pas uniquement la procédure d'arriver à un « pacte pour l'emploi » modernisé. Elle établit aussi des limites : dans quelle mesure les salaires de la convention de branche peuvent être réduites ? Est-ce qu'on doit d'abord essayer d'introduire du chômage partiel ce qui mène à des allocations d'environ 60% pour les heures que l'individu affecté n'a pas pu travailler ? Quelle est la durée maximale pour ses règles exceptionnelles ? Est-ce des licenciements économiques sont exclus dans n'importe quelle éventualité ? Ou est-ce qu'ils sont admis quand la situation économique s'aggrave d'une façon inattendue ?

34. Exemples chez DÄUBLER, *Tarifverträge zur Unternehmenspolitik? Rechtliche Zulässigkeit und faktische Bedeutung*, Frankfurt/Main, HSI-Schriftenreihe Band 16, Frankfurt/Main, Bund-Verlag, 2016, p. 20 et seq.

35. De telles concessions du coté des employeurs n'ont été jamais atteint par grève ; c'était uniquement l'intérêt de l'employeur d'obtenir une réduction des salaires.

4. La situation actuelle

La décentralisation des négociations est arrivée à un point où il n'y a plus de revendications d'aller plus loin. Ni sur le plan politique ni sur le plan scientifique la « décentralisation » est un sujet important aujourd'hui. La situation économique est relativement favorable, des crises sur le niveau de l'entreprises sont plutôt l'exception. De 2008 à 2010 les entreprises ont souffert sous la crise bancaire ; c'était surtout le moyen du chômage partiel qui a été utilisé pour sauver les postes de travail³⁶. Après la crise, les entreprises ont pu recommencer avec leurs personnels expérimentés — un avantage considérable dans la concurrence mondiale. Ce qui est resté des conventions de branche n'était pas mis en question.

Références bibliographiques

- BRECHT, HÖLAND, REIM, *Die Zukunft betrieblicher Bündnisse für Arbeit*, AuR 2002, 127, 131.
- DÄUBLER, *Diritto Sindacale e Cogestione nella Germania Federale*, FrancoAngeli, Milano 1981, p. 363 et seq., 394 et seq.
- DÄUBLER, BEPLER, *Das neue Tarifeinheitsrecht. Hintergründe und Anwendungsprobleme*, Nomos, Baden–Baden 2016, Rn. 98.
- DÄUBLER, *Tarifverträge zur Unternehmenspolitik? Rechtliche Zulässigkeit und faktische Bedeutung*, Frankfurt/Main, HSI–Schriftenreihe Band 16, Bund–Verlag, Frankfurt/Main 2016, p. 20 et seq.
- DÄUBLER (Hrsg.), *Tarifvertragsgesetz*, *op. cit.*, § 1 Rn. 639 et seq.
- DROHSEL, *Vereinbarkeit gesetzlicher Öffnungsklauseln mit der Koalitionsfreiheit* aus Art. 9 Abs. 3 GG, Duncker & Humblot, Berlin 2010.
- HEUSCHMID, in : DÄUBLER (Hrsg.), *Tarifvertragsgesetz*, *op. cit.*, § 1 Rn. 1060 ff.
- OETKER in : WIEDEMANN (Hrsg.), *Tarifvertragsgesetz. Kommentar*, 7. Aufl., München (Beck) 2007, § 3 Rn. 68.
- KARTHAUS, KLEBE, *Betriebsratsrechte bei Werkverträgen*, NZA 2012, 417 ff.
- LORENZ, in : DÄUBLER (Hrsg.), *Tarifvertragsgesetz. Kommentar*, 4. Aufl., Baden–Baden, Nomos, 2016, § 3 Rn. 46.
- REITZE, *Der Austritt aus Gewerkschaft und Arbeitgeberverband*, NZA 1999, 70.

36. Heuschmid, in : DÄUBLER (Hrsg.), *Tarifvertragsgesetz*, *op. cit.*, § 1 Rn. 639 et seq.

SCHROEDER, KALASS, GREEF, *Berufsgewerkschaften in der Offensive — Vom Wandel des deutschen Gewerkschaftsmodells*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011.

VON DER KONZERTIERTEN AKTION ZUM BÜNDNIS FÜR ARBEIT, in : *Aus Politik und Zeitgeschichte* (Beilage zur Zeitschrift Das Parlament), Heft 37/1999 S. 3–12.

VOIR WALSER, *Einfluss der Rechtsordnung auf die Tarifbindung der Arbeitgeberseite*, Frankfurt/Main, Peter Lang, 2015, p. 224 et seq.

ZIMMER, *Umsetzung des Seearbeitsübereinkommens der Internationalen Arbeitsorganisation*, *EuZA* 2015, 297, 303.

CONTRATTAZIONE COLLETTIVA
DI SECONDO LIVELLO
ED ESPERIENZE TERRITORIALI

L'osservatorio sulla contrattazione collettiva
decentrata della Provincia di Brescia

L'evoluzione della contrattazione decentrata in provincia di Brescia dal 2008 al 2014

SERGIO ALBERTINI, MARCO CASTELLANI*

1. Introduzione

Il presente rapporto rappresenta il primo output di un lungo processo di costruzione dell'Osservatorio sulla Contrattazione di secondo livello avviata dall'OSMER — Osservatorio sul mercato del lavoro e sulle relazioni collettive dei Dipartimenti di Giurisprudenza e di Economia e Management dell'Università degli Studi di Brescia in stretta collaborazione con l'Ordine dei Consulenti del Lavoro, con le parti sociali (CGIL, CISL, UIL e AIB) della provincia e con la Direzione Provinciale del Lavoro di Brescia.

Nel biennio 2013–14 sono stati raccolti ed elaborati 1.403 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 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 disaggrega-

* Università degli Studi di Brescia.

zione per dimensione, settore di appartenenza e — soprattutto — contenuto dell'accordo la rappresentatività potrebbe risultare meno adeguata. In tutti questi casi ciò verrà esplicitamente ricordato nella specifica sezione del rapporto. Peraltro, in prospettiva, è intenzione dell'OSMER e delle parti sociali aderenti rafforzare la rappresentatività del campione nei prossimi anni integrando la fonte della Direzione Provinciale del Lavoro con fonti aggiuntive (Organizzazioni sindacali dei lavoratori e delle imprese).

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. L'articolazione dettagliata dell'indagine è contenuta nell'appendice statistica allegata al presente rapporto. A titolo introduttivo richiamiamo in via preliminare 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 (la scansione degli accordi è contenuta nel data base) attengono alle seguenti 13 variabili articolate su tre livelli:

- a) Assunzioni.
- b) Inquadramento, mobilità interna e formazione (Inquadramento, luogo di lavoro, formazione e aggiornamento professionale).
- c) Salario/retribuzione (Premio di risultato e/o di produttività, indennità e/o maggiorazioni, partecipazione a utili, altre retribuzioni variabili).
- d) Ambiente di lavoro e tutela della salute (Prevenzione infortuni, formazione e informazione, rappresentanti sicurezza, malattia).
- e) Orario (Nozione/orario normale e disponibilità/reperibilità, lavoro supplementare/straordinario, notturno e festivo, riposi e pause, ferie, congedi e permessi, turni e flessibilità/banca delle ore, part-time).
- f) Licenziamento individuale e altre forme di cessazione del rapporto di lavoro (licenziamento individuale, dimissioni, altro).

- g) Eccedenza di personale (CIG ordinaria, straordinaria, in deroga, solidarietà, mobilità/ licenziamenti collettivi, demansionamento, incentivo all'esodo, criteri di scelta).
- h) Contratti atipici (a temine, somministrazione, interinale, apprendistato, lavoro intermittente, lavoro non subordinato).
- i) Esternalizzazioni (Trasferimento d'azienda, appalto, distacco).
- j) Relazioni sindacali (diritti sindacali, informazione/ consultazione, permessi, assemblee, referendum, commissioni paritetiche, diritto di sciopero).
- k) Welfare (previdenza complementare, contributi per spese sanitarie e di studio, conciliazione e pari opportunità).
- l) Uguaglianza e discriminazioni (Azioni positive, molestie, altro).
- m) Controllo e sanzioni (Impianti audiovisivi, altri controlli, codice disciplinare).

2. I risultati dell'analisi

2.1. Produzione contrattuale nel periodo 2008–2014

La produzione contrattuale è risultata particolarmente intensa nei sette anni considerati (cfr. Tab. 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 nazionale¹ — ad esempio — 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. A livello provinciale si evidenzia un’analoga 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 si basa su complessivi 3.640 accordi raccolti a livello nazionale dal 2009 al 2014 con una rappresentatività quindi ampiamente inferiore rispetto all’indagine provinciale Osmer in oggetto.

La stima del tasso di copertura degli accordi sottoscritti rispetto alle imprese operanti in provincia richiederà la quantificazione del numero d’imprese coinvolte e la classe dimensionale di appartenenza. 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 nazionale² rilevano invece come la diffusione della contrattazione aziendale sia rimasta contenuta in Italia soprattutto nelle piccole imprese e al Sud. 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.

1. CISL, Dipartimento Lavoro Formazione Contrattazione, OCSEL — Osservatorio Sulla Contrattazione, *Caratteristiche e tendenze della contrattazione di secondo livello negli anni 2013–2014*, report 2015.

2. F. D’AMAURI, C. GIORGIANTONIO, *Diffusione e prospettive della contrattazione aziendale in Italia*, Occasional Paper, n. 221, 2014. R. LEONI, *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 decentrata”, e in particolare il capitolo 4 su *La diffusione della contrattazione integrativa al Contratto collettivo nazionale (CCNL) nelle imprese italiane*, Roma agosto 2015.

Tabella 1. Accordi classificati per anno di sottoscrizione

ANNO	F	%	${}_{2008}I_t\%$	${}_{t-1}I_t\%$
2008	190	13,54	-	-
2009	126	8,98	-33,70	-33,70
2010	129	9,19	-32,10	2,40
2011	301	21,45	58,40	133,30
2012	179	12,76	-5,80	-40,50
2013	259	18,46	36,30	44,70
2014	219	15,61	15,30	-15,40
Totale	1.403	100,00		

L'indagine INVIND di Banca D'Italia sulle imprese industriali e dei servizi mostra come, per l'anno 2010, nel 21% delle imprese italiane fosse presente un accordo integrativo. Tale percentuale è risultata superiore nell'industria in senso stretto (24%) rispetto ai servizi (18%) e crescente al crescere della dimensione d'impresa: 13% nella classe 20–50 addetti, 35% nella classe 50–200 e 55% nella classe dimensionale con oltre 200 addetti. Nelle imprese con presenza di rappresentanze sindacali la contrattazione decentrata raggiungeva il 25,5% contro il 2,8% delle imprese senza rappresentanze.

Il Sistema Informativo sulla Contrattazione Aziendale — SICA 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 dichiarano la presenza di un contratto di secondo livello (di cui il 21% 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.

2.2. Tipologia degli accordi

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 da quelli nazionali disponibili, dove il 10% circa degli accordi decentrati risulterebbero territoriali. Analogamente ad altre realtà nazionali invece in netta prevalenza (94,1%), si tratta di accordi integrativi e/o di applicazione di leggi. Sorprendentemente il data base comprende solo un accordo in deroga.

2.3. Natura giuridica e settore

Le società di capitali (Spa, Srl) totalizzano il 72% degli accordi totali (cfr. Tab. 2), mentre le società di persone (Snc) e le ditte individuali raggiungono congiuntamente circa l'8% mentre le imprese non profit complessivamente considerate (Fondazioni, società cooperative, Onlus, associazioni, consorzi) si avvicinano al 20% del totale).

Il comparto industriale (cfr. Tab. 3) concentra 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%.

Tabella 2. Accordi classificati per forma giuridica

FORMA GIURIDICA	F	%	CUM%
Spa	631	44,98	44,98
Srl	379	27,01	71,99
Fondazione	111	7,91	79,90
Snc	63	4,49	84,39
Cooperativa	55	3,92	88,31
Impresa individuale	49	3,49	91,80
Scpa	40	2,85	94,65
Associazione	21	1,50	96,15
Ente gov./ territoriale/strumentale	21	1,50	97,65
Sas	14	1,00	98,65
Altro	19	1,35	100,00
Totale	1.403	100,00	

Tabella 3. Accordi classificati per macro-settori

MACRO-SETTORE	F	%	CUM%
Industria	669	47,70	47,70
Servizi	317	22,60	70,30
Trasporti	213	15,20	85,50
Credito	111	7,90	93,40
Commercio	37	2,60	96,00
Altro	33	2,40	98,40
Artigianato	12	0,90	99,20
Edilizia	9	0,60	99,90
Agricoltura	2	0,10	100,00
Totale	1.403	100,00	

Sorprendentemente — e in controtendenza rispetto a indagini analoghe — il comparto dell'edilizia registra solo 9 accordi decentrati mentre i comparti manifatturieri confermano la loro centralità.

Di particolare rilievo per la provincia di Brescia è la copertura degli accordi aziendali. Il tasso di copertura dei 1.403 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) rappresentino oltre i due terzi del totale a livello nazionale. Su questa base è possibile stimare prudenzialmente come anche in provincia di Brescia i 1.403 accordi censiti possano essere considerati il 65% circa del totale degli accordi sottoscritti in provincia nel periodo considerato³.

2.4. Frequenza per sigla sindacale

La prevalenza degli accordi è stata discussa e negoziata 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

3. Su queste basi, il calcolo di un indice di Marbach per la rappresentatività del campione mostra un margine d'errore tollerabile dello 0,015 che si colloca ampiamente sotto la soglia dello 0,05 abitualmente accettata nelle indagini empiriche di questo tipo.

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 netta prevalenza degli accordi è 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. In aggiunta a RSU e RSA risulta interessante considerare le firme aggiuntive riconducibili alle diverse sigle sindacali provinciali e/o comprensoriali.

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. Di maggiore interesse appare l'analisi più dettagliata dei 477 accordi (un terzo circa del totale) che non presentano firme a livello di rappresentanze aziendali ("nessuna firma o non rilevabile" — cfr. fig. 1).

Emerge come, dei 477 accordi senza firma aziendale, Cgil-Cisl-Uil insieme a livello provinciale/comprensoriale ne totalizzano un po' meno della metà (214 pari al 45% circa) mentre solo Cgil e Cisl raggiungono il 12% (56 accordi). Separatamente le firme delle singole sigle sindacali vedono il primo posto della Cisl con 76 accordi (16% circa del totale), seguita dalla Cgil con 43 accordi (9%), dalla Ugl con 20 accordi (4%) e dalla Uil con 7 accordi (1,5%).

Va segnalato, infine, come l'intervento formale dei sindacati regionali e nazionali si sia verificato in un numero esiguo di accordi. Di 12 casi con firma regionale, 9 sono da attribuire a Cgil-Cisl-Uil, di cui in 6 casi congiuntamente ad altre sigle.

In soli due accordi sono intervenuti i sindacati nazionali con la firma delle tre maggiori organizzazioni. Va sottolineato come generalmente i sindacati regionali intervengano soprattutto nel settore commerciale della grande distribuzione dove i maggiori gruppi nazionali ed internazionali operanti hanno sedi in più province. Ciò, a maggior ragione, vale anche nei gruppi commerciali e industriali di rilievo nazionale. Emergerebbe in sintesi come la netta prevalenza

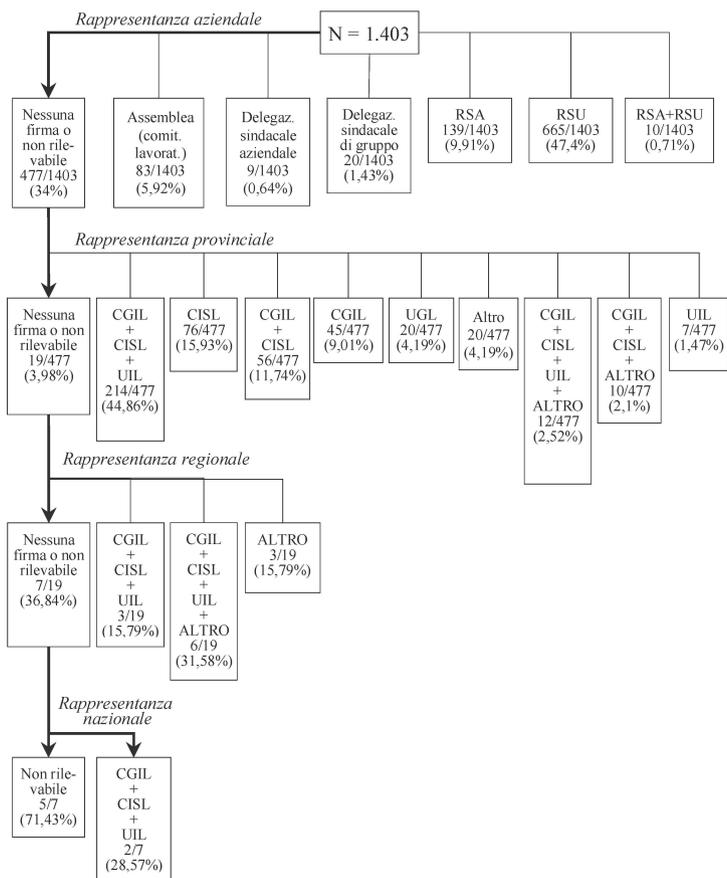


Figura 1. Sequenza dei soggetti firmatari⁴.

degli accordi sottoscritti abbiano rilevanza soprattutto locale, vale a dire relativi a imprese bresciane tipiche non appartenenti a gruppi esterni.

È interessante infine notare come sul totale dei 1.403 contratti ben 906 (665 RSU + 139 RSA + 83 assemblea/comitato lavoratori + 39 altri), pari al 66%, sia siglato da rappresentanze sindacali aziendali. Tale percentuale è addirittura superiore se si considerano le sole società di capitali. Dei 1.050 contratti che sono stati siglati da società di capitali (ricomprendendo in “Altro” anche le tre non rilevabili), il 75,9% è coperto dalle varie forme di rappresentanza sindacale aziendale (RSA, RSU, Assemblea/comitati dei lavoratori, altro), a fronte di un 24,1%, firmati da altri soggetti ($\phi = 0.36, p < .001; S_{RR} = 0.57$).

Si tratterà di verificare se questo incrocio possa riprodurre quello tra intensità della rappresentanza aziendale e settore merceologico di appartenenza delle imprese (nel senso che, generalmente, le imprese che svolgono attività manifatturiera o industriale rientrano nelle società di capitali).

3. Contenuto della contrattazione

3.1. *Contenuto degli accordi e istituti contrattuali*

La tab. 4 presenta la distribuzione delle frequenze relative alle tredici variabili di primo livello che identificano i contenuti degli accordi e i relativi istituti contrattuali coinvolti (i valori indicano le occorrenze in cui la variabile è presente almeno singolarmente).

In modo non sorprendente — vista la fonte del nostro data base — la variabile retributiva (salari/retribuzione) presenta la frequenza più elevata con 1.164 accordi pari all’82,2% del totale. Si tratta prevalentemente dell’istituto del premio di risultato (o del 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 692 accordi pari al 49,4%. Si tratta di un dato particolarmente significativo poiché — in aggiunta alla variabilità retributiva — segnala processi di riorganizzazione dei luoghi di la-

Tabella 4. Contenuto degli accordi — Frequenze singole delle variabili di primo livello

VARIABILI DI PRIMO LIVELLO	F	%
Assunzione	59	4,2
Inquadramento, mobilità interna e formazione	269	19,2
Salario/retribuzione	1.164	82,2
Ambiente di lavoro e tutela della salute	229	16,3
Orario	692	49,4
Licenziamento individuale/ altre ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro	6	0,4
Ecceденza di personale	30	2,1
Contratti atipici	139	9,9
Esternalizzazioni	51	3,6
Relazioni sindacali	571	40,7
Welfare	82	5,8
Uguaglianza e discriminazioni	11	0,8
Controlli e sanzioni	29	2,1

voro (turni, part time, ed altre innovazione di orario) che hanno fortemente caratterizzato le imprese bresciane negli anni della crisi.

In terza posizione si registra il contenuto delle relazioni sindacali con ben 571 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, sono infatti ben 401 i contratti in cui le relazioni sindacali sono associate alla disciplina dei salari, $\chi^2(1) = 110,53$; $p < .001$, e 180 a quella dell'ambiente di lavoro, $\chi^2(1) = 162,9$; $p < .001$.

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 d'impresе.

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 (139 accordi pari a circa il 10%) e il welfare aziendale

Tabella 5. Numero di variabili trattate nel contratto

NUMERO DI VARIABILI CONTENUTE NEL CONTRATTO	F	%	CUM%
0 (<i>missing</i>)	11	0,78	0,78
1	454	32,36	33,14
2	527	37,56	70,70
3	157	11,19	81,89
4	101	7,20	89,09
5	60	4,28	93,37
6	55	3,92	97,29
7	25	1,78	99,07
8	5	0,36	99,43
9	7	0,50	99,93
10	0	0,00	99,93
11	1	0,07	100,00
12	0	0,00	100,00
Totale	1.403	100,00	

(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 (cfr. Tab. 5).

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 la totalità delle 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 una fino a 6 variabili. L'addensamento più significativo però è riconducibile ad accordi che registrano fino a 2 variabili (presumibilmente salario/retribuzione, ambiente di lavoro/salute e orario) presenti in oltre il 70% dei casi. 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 a un approfondimento quantitativo e qualitativo *ad hoc* che tenga conto della dimensione, del settore di appartenenza e del modello organizzativo delle imprese.

3.2. *Dinamica 2008–2014*

Per alcune delle variabili illustrate in precedenza è possibile analizzare la dinamica temporale dal 2008 al 2014. Di seguito si presenta l'evoluzione nel tempo dei soggetti firmatari degli accordi nonché degli istituti contrattuali/contenuti degli stessi.

3.3. *Evoluzione nel tempo dei soggetti firmatari*

Considerando l'andamento ciclico del totale accordi — già sottolineato in precedenza, vale a dire un calo nel biennio 2009/10 con un deciso raddoppio nel 2011 cui segue un nuovo calo nel 2012 e una sostanziale stabilità nel biennio 2013/14 — si evidenzia come l'andamento del peso relativo delle RSA/RSU complessivamente considerate sia invece anticiclico nel primo sottoperiodo, poiché aumentano in misura significativa nel biennio 2009/10 (dove raggiungono più del 75% del totale per crollare al 41,8% nel 2011). Nel secondo sottoperiodo, al contrario, esse seguono tendenzialmente il trend complessivo, vale a dire aumentano dal 2012 al 2014 fino a raggiungere nuovamente una copertura pari a circa il 65% analoga a quella di inizio periodo del 2008.

Tabella 6. Evoluzione nel tempo dei soggetti firmatari a livello aziendale

Anno	Assemblea/Comitato dei lavoratori	Delegazione aziendale/di gruppo	sindacale	Nessuna	Rsa	Rsa+Rsu	Rsu
2008	F 17 % 8,95	16	8,42	33	9	2	113
2009	F 16 % 12,7	1	0,79	14	28	6	61
2010	F 13 % 10,08	1	0,78	16	14	1	84
2011	F 10 % 3,32	9	2,99	12,4	10,85	0,78	65,12
2012	F 8 % 4,47	2	1,12	156	19	0	107
2013	F 13 % 5,02	0	0,00	51,83	6,31	0,00	35,55
2014	F 6 % 2,74	0	0,00	83	15	1	70
Totale	83	29	46,37	8,38	32	0,56	39,11
			39,77	12,36	0,00	0,00	42,86
			72	22	0	0	119
			32,88	10,05	0,00	0,00	665
			477	139	10	10	665

Il punto di svolta è rappresentato dall'anno 2011, in cui la marcata crescita degli accordi non trascina la firma delle rappresentanze aziendali. Un ulteriore elemento è riconducibile ad un tendenziale ma leggero rafforzamento delle RSU a scapito delle RSA mentre la firma congiunta di RSU ed RSA è praticamente nulla negli anni più recenti. Tra gli aspetti rimanenti va segnalata la scarsa incidenza delle delegazioni di gruppi finanziari e/o industriali che addirittura scompare nell'ultimo biennio 2013/14. L'assemblea (comitato) dei lavoratori presenta una incidenza superiore ma anch'essa, tendenzialmente, in significativa diminuzione tra il primo sottoperiodo (2008–2010) ed il secondo (2012–2014).

La dinamica delle rappresentanze sindacali provinciali e/o comprensoriali in assenza della firma delle rappresentanze sindacali aziendali vede i 477 accordi senza firma calare nel biennio 2009–10 con un netto incremento nel 2011 (ben 156 accordi) e una stabilizzazione attorno alle 100 unità nel biennio successivo 2012–13 e nuovamente un calo nel 2014 (72 accordi).

Cgil–Cisl–Uil insieme totalizzano quasi la metà di tali accordi con una incidenza elevata nel 2011 (più del 56%) ed elevatissimo nel 2012 (più dell'84% degli accordi totali dell'anno). In modo speculare le singole sigle segnalano le percentuali maggiori nei rimanenti anni: la Cgil nel 2008 e nel 2010, la Cisl nel 2009 e nel 2010 ma anche nel biennio più recente 2013/14. L'Ugl, infine, registra una significativa presenza nel 2013 con 17 accordi pari al 16% circa del totale dell'anno.

3.4. Evoluzione temporale 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, mentre “salario/retribuzione” diminuisce di intensità nel biennio 2009/10 per riprendere decisamente nel 2011 (presente in ben 191 accordi) cui segue un calo nel 2012 e una nuova impennata nel 2013 (236 accordi).

Tabella 7. Frequenze assolute (singole) delle variabili di primo livello nel corso del tempo.

Controlli e sanzioni	4	4
Uguaglianza e discriminazioni	1	3
Welfare	11	9
Relazioni sindacali	71	41
Esternalizzazione	6	12
Contratti atipici	28	16
Eccedenza di personale	3	4
Licenz. individuale e altre ip. di cessa- zione	1	3
Orario di lavoro	59	178
Ambiente di lavoro/tutela salute	52	15
Salario retribuzione	180	236
Inquadram./mob interna/formazione	48	46
Assunzione	8	59
Anno	2008	Totale
	2009	2010
	2011	2012
	2013	2014
	8	197
	59	1.164

Il contenuto “orario” presenta un andamento analogo con una crescita formidabile nel 2011 (presente in 178 accordi) 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 dell’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.

Se consideriamo i contenuti a media intensità (inquadramento/mobilità/formazione, ambiente di lavoro/tutela salute, contratti atipici e welfare) si registra un andamento meno ciclico con alcune differenze di rilievo. Il contenuto inquadramento/mobilità/formazione presenta un andamento altalenante con una leggera crescita nel biennio 2013–14 (46 casi). L’istituto contrattuale ambiente di lavoro/salute registra una decisa flessione nel 2012 per poi tornare in crescita nel 2014 (40 casi). Il contenuto contratti atipici vede invece due picchi nel 2008 e nel 2011, per poi mantenersi stabile negli ultimi due anni (20 casi). Diversa invece risulta l’intensità dell’istituto del welfare che registra una crescita nel 2013 (19 accordi) per poi tornare appena oltre la decina nel 2014.

I contenuti a bassa presenza registrano andamenti differenziati e il loro numero ridotto non consente di rilevare una dinamica precisa. Con due eccezioni: il contenuto Esternalizzazioni che decresce sensibilmente dal 2011 in poi; il contenuto Controlli e sanzioni che viceversa segnala un incremento negli anni più recenti (11 casi nel 2014).

La tab. 8 mostra la dinamica del grado di estensione/copertura delle variabili trattate negli accordi. Emerge una tendenziale diminuzione dal 2008 al 2014 degli accordi con un solo contenuto (dal 48,4% al 30,6%), un picco degli accordi con due contenuti fino nel 2011 e una crescita invece più marcata negli ultimi due anni degli accordi con tre contenuti (raggiungono il 17% circa nel 2014) e una graduale crescita anche degli accordi con quattro contenuti (il 10% nel 2014).

Tabella 8. Evoluzione del grado di copertura nel corso del tempo

Anno	Numero di variabili oggetto dell'accordo													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Totale	
2008	F	3	92	29	16	15	13	14	6	0	1	1	0	190
	%	1,6	48,4	15,3	8,4	7,9	6,8	7,4	3,2	0,0	0,5	0,5	0,0	100,0
2009	F	0	58	33	11	5	5	8	3	1	2	0	0	126
	%	0,0	46,0	26,2	8,7	4,0	4,0	6,3	2,4	0,8	1,6	0,0	0,0	100,0
2010	F	2	44	29	25	7	8	11	3	0	0	0	0	129
	%	1,55	34,1	22,5	19,4	5,4	6,2	8,5	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
2011	F	1	81	161	13	16	12	10	3	2	2	0	0	301
	%	0,33	26,9	53,5	4,3	5,3	4,0	3,3	1,0	0,7	0,7	0,0	0,0	100,0
2012	F	0	41	92	20	12	5	3	2	2	1	0	1	179
	%	0,0	22,9	51,4	11,2	6,7	2,8	1,7	1,1	1,1	0,6	0,0	0,6	100,0
2013	F	2	71	111	37	19	9	4	6	0	0	0	0	259
	%	0,8	27,4	42,8	14,2	7,3	3,5	1,5	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
2014	F	0	67	72	37	22	7	8	5	0	1	0	0	219
	%	0,0	30,6	32,9	16,9	10,0	3,2	3,6	2,3	0,0	0,5	0,0	0,0	100,0
Totale		8	454	527	159	96	59	58	28	5	7	1	1	1.403
	%	0,6	32,4	37,6	11,3	6,8	4,2	4,1	2,0	0,4	0,5	0,1	0,1	100,0

Gli accordi a 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 includere un numero elevato di contenuti.

Conclusioni

Il sistema delle relazioni industriali italiano ha evidenziato anche negli anni più recenti un timido decentramento della contrattazione collettiva che — pur significativa a livello aziendale — tende ad essere guidata e coordinata dal centro. L'evidenza empirica mostra però come — pur all'interno di un sistema a centralizzazione medio-alta — le parti sociali a livello di impresa hanno 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 consistente produzione contrattuale (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 ben 320 accordi. 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'82% degli accordi), spesso accompagnato dal contenuto relativo all'innovazione dell'orario di lavoro (poco meno del 50% degli accordi) e dal contenuto delle relazioni sindacali (informazione/consultazione, commissioni paritetiche nel

Tabella 9. Pesi componenziali (*component loadings*) superiori a 0,4 per ogni autovettore.

Variabili di primo livello	Componenti principali con autovalore > 1			
	1	2	3	4
Assunzione				
Inquadramento, mobilità interna e formazione	0,42			
Salario/retribuzione		0,66		
Ambiente di lavoro e tutela della salute	0,41			
Orario		-0,50		0,66
Licenz. individuale e altre ipotesi di cessazione			0,51	
Ecceденza di personale				
Contratti atipici				0,54
Esternalizzazioni				
Relazioni sindacali		-0,43		
Welfare				
Uguaglianza e discriminazioni			0,50	
Controlli e sanzioni			0,53	

41% 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'accordo aziendale può diventare una leva cruciale per sviluppare pratiche manageriali innovative e partecipate a beneficio sia della produttività che del benessere dei lavoratori.

3.5. Indagine esplorativa su pattern ricorrenti

Al fine di razionalizzare i dati originari e tracciare potenziali variabili latenti, è stata condotta un'analisi per componenti principali su tutto l'arco temporale, sulla scorta dell'ipotesi che eventuali autocorrelazioni si manifestino a livello sistemico, senza impatti differenziati nelle singole scansioni dell'arco temporale medesimo.

Questo metodo d'indagine⁵ ha permesso d'individuare 4 componenti indipendenti con autovalore superiore a 1 e ordinate per porzioni via via inferiori di varianza riproducibile. La prima componente spiega circa il 21% della varianza totale e correla positivamente con due variabili oltre la soglia dello 0,4, ossia Inquadramento e Ambiente di lavoro. Nonostante le note ragioni di beneficio fiscale, legate al deposito di contratti con oggetto il premio di risultato presso la Direzione Territoriale del Lavoro, la voce Salari e Retribuzioni non riveste un ruolo primario nella componente principale.

La combinazione delle due variabili maggiormente impattanti sembra invece essere tipica espressione di uno schema negoziale difensivo ricorrente, sul modello del *minimal engagement*. Le parti accompagnerebbero misure tese a operare sull'inquadramento con aperture sul miglioramento delle condizioni di lavoro secondo uno schema peculiare del *concession bargaining*.

La seconda componente, che rivela un'incidenza dell'11% sulla varianza spiegata, correla positivamente con il Salario e negativamente con Orario e con Relazioni Sindacali. Essa, pertanto, aumenta al crescere degli interventi sul salario (0,66), nelle sue varie forme premiali integrative, e al decrescere di quelli sull'orario di lavoro (-0,5) e di quelli sulle relazioni industriali (-0,43). L'interpretazione di questa configurazione può ricondursi a uno schema più tradizionale di policy da parte datoriale, che svincola l'intervento sulla parte integrativa da soluzioni di tipo *quid pro quo*.

Riferimenti bibliografici

- D'AMAURI F., GIORGIANTONIO C., *Diffusione e prospettive della contrattazione aziendale in Italia*, Occasional Paper, n. 221, 2014.
- LEONI R., BISIO L., *Contrattazione decentrata e produttività d'impresa: alcune evidenze empiriche per le imprese italiane*, in CNEL-ISTAT (2015), *Progetto CNEL-ISTAT, "Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione decentrata"*, Roma, agosto 2015.

5. Come da prassi, è stata eseguita una correlazione tetracorica preliminare e, in seguito, un *Kaiser-Meyer-Olkin Test* (0,7 in media) per verificare la plausibilità dell'indagine per componenti principali.

Relazioni industriali e processi decisionali dell'impresa nell'area bresciana

Un primo approccio

LUCIANA GUAGLIANONE*

I. I diritti di informazione e consultazione tra norma di legge e contratti collettivi nazionali

I diritti di informazione e consultazione sono sempre stati il prodotto dell'autoregolamentazione delle parti sociali, questa prerogativa, punto fermo nelle tradizioni italiane di relazioni industriali, si è interrotta con il decreto legislativo n. 25/2007 norma che recepisce la direttiva n. 2002/14/CE e che trasforma il diritto di informazione e consultazione da procedura collegata alla gestione della crisi (trasferimenti d'azienda; licenziamenti collettivi) a momento strutturale delle relazioni industriali.

Lo spostamento del potere di regolazione dei diritti collettivi dalla sfera dell'autonomia collettiva a quella dell'eteronomia normativa sembrerebbe indicare non solo una modifica di tecnica legislativa, ma anche un possibile mutamento del modello di relazioni industriali. In realtà nella formazione del d.lgs n. 25/2007 l'influenza delle parti sociali è stata determinante. La norma recepisce l'avviso comune del 27 novembre 2006 concordato tra le maggiori organizzazioni sindacali italiane (CGIL–CISL–UIL–UGL) e le principali associazioni datoriali. La conseguenza è un testo in cui la disciplina legale e quella contrattuale convivono e che lascia alla contrattazione collettiva il compito di integrare, specificare o definire le disposizioni contenute nella legge. Il favore del legislatore italiano, quindi, si è indirizzato verso una gestione, il più possibile collaborativa, della materia dell'informazione e consultazione recependo la direttiva con una tecnica

* Università degli Studi di Brescia.

basata su un *mix* di eteronomia normativa e autonomia collettiva¹. Nel caso delle disposizioni in materia di informazione e consultazione la modalità prescelta non urta la sensibilità sindacale² e, di fatto, non incide sulla tradizionale gestione di questi diritti.

1.1. *I destinatari e le sedi dei diritti di informazione e consultazione*

Il decreto legislativo n. 25/2007 attribuisce al diritto di informazione e consultazione la natura di diritto individuale ad esercizio collettivo³. I titolari sono i lavoratori subordinati (art 2 lett. (c) ma è compito dei contratti collettivi individuare i soggetti che dovranno operare per la realizzazione del diritto in qualità di rappresentanti dei lavoratori (art. 4 c. 1 d. lgs n. 25/2007). Apparentemente la norma di legge non attribuisce il potere di gestione dei diritti collettivi esclusivamente agli organismi sindacali anche se, in concreto, rende obbligatoria questa coincidenza. L'art. 2 punto d) del decreto legislativo individua i "rappresentanti dei lavoratori" richiamandosi a quelli indicati nelle fonti legali (art. 19 Statuto lavoratori) e negoziali (Accordo Interconfederale del dicembre 1993 ed Accordo Interconfederale del luglio 1994 in assenza di rappresentanze aziendali⁴): norme che introducono e disciplinano le rappresentanze sindacali aziendali e le rappresentanze sindacali unitarie. L'identificazione tra rappresentanti dei lavoratori e organismi sindacali di rappresentanza, del resto, è una caratteristica del sistema di relazioni industriali italiane né viene smentita dalle disposizioni in materia di diritti di informazione. Il legame tra gestione del diritto di informazione e organizzazioni sindacali, anzi, rimane decisivo pure quando il testo di legge ipotizza un sistema residuale di rappresentanza

1. Tecnica, del resto, già sperimentata in altri casi in cui si è trattato di dare attuazione a direttive comunitarie (ad esempio per la recezione della direttiva in materia di lavoro part-time) come fenomeno conseguente "all'applicazione del principio di sussidiarietà orizzontale che sceglie come sede di regolazione quella più vicina agli interessi da regolare. V. M. NAPOLI, *Note introduttive. L'informazione e la consultazione sono un diritto, in L'impresa di fronte all'informazione ed alla consultazione dei lavoratori*, in *Le nuove leggi civili commentate* Cedam, Padova 2008, p. 846.

2. V. sempre M. NAPOLI, *Note introduttive. L'informazione e la consultazione sono un diritto*, in id. (a cura di), *L'impresa di fronte all'informazione ed alla consultazione dei lavoratori*, in *NLCC*, 2008, n. 4, p. 846.

3. Questo significa che presuppone un'attivazione da parte del titolare del diritto. Sul punto v. E. ALES, *Informazione e consultazione nell'impresa: diritto dei lavoratori o dovere del datore di lavoro? Un'analisi comparata*, in *RIDL*, 2009, II, p. 221.

4. Questi Accordi interconfederali sono stati superati dall'Accordo Interconfederale del gennaio 2011, i cui contenuti sono stati trasferiti nel Testo Unico sulla rappresentanza del 2014.

dei lavoratori da attivarsi in assenza di rappresentanze aziendali. La scelta su chi investire del ruolo è delegata alle organizzazioni sindacali (art. 2 lettera d) e le organizzazioni sindacali hanno riportato la concreta attuazione del diritto di informazione e consultazione esclusivamente nell'alveo di interesse sindacale. In maniera prevedibile, visto che le parti sociali che hanno redatto il testo dell'avviso comune sono le stesse che negoziano i contratti collettivi, i testi contrattuali non si discostano dalle scelte già fatte e ripropongono quali destinatari dei diritti di informazione quelli già indicati nei testi dei precedenti contratti.

I rinnovi contrattuali del 2008 degli alimentaristi (sia piccola-media industria sia l'industria), ad esempio, accordano questo diritto solo alle rappresentanze aziendali⁵. Altri settori contrattuali, invece, affiancano alle rappresentanze sindacali aziendali organismi sempre di natura sindacale, ma esterni all'azienda la cui presenza non è soggetta a variabili contingenti: in prevalenza il livello interessato è quello nazionale⁶. Solo il contratto collettivo dei metalmeccanici, sia piccola-media industria sia settore industriale, in assenza di rappresentanze sindacali aziendali o quale supporto a queste, individua nei sindacati provinciali di categoria i soggetti collettivi cui fare riferimento. La scelta, però, non sembra determinata dall'esigenza di rendere più fruibile il diritto di informazione in quanto già i rinnovi contrattuali del 2003⁷ avevano attribuiti alle organizzazioni sindacali provinciali questo ruolo. La lettura più appropriata sembrerebbe l'esigenza di uniformità tra la disciplina delle informazioni "generali" con quella delle informazioni obbligatoriamente previste per legge in caso di crisi di impresa (trasferimento d'azienda; licenziamenti collettivi) e con quelle di natura contrattuale⁸.

1.2. Il contenuto dell'obbligo di informazione

Già dagli anni '70 il sistema di diritti di informazione di natura contrattuale fa parte del sistema italiano di relazioni industriali. La sintonia

5. Cfr. CCNL alimentaristi piccola-media industria ed industria, entrambi stipulati nel 2008.

6. Cfr. CCNL chimici piccola-media industria del 2006 e del 2009 e CCNL chimici industria.

7. Cfr. CCNI metalmeccanici piccole e medie industrie del 2003 e del 2008 CCNL metalmeccanici industria sempre del 2003 e del 2008.

8. I diritti di informazione in caso di trasferimenti d'azienda sono disciplinati dall'art. 47 L. 428/90; quelli in materia di licenziamenti collettivi dall'art. 4 L. 223/91.

tra questa modalità partecipativa ed il nostro sistema di relazioni industriali si è progressivamente accentuata, il diritto di informazione attualmente costituisce un reticolo organizzato su due livelli (nazionale e, di solito, aziendale) che copre quasi tutti gli ambiti della vita aziendale. A livello nazionale lo scambio di informazioni avviene su tematiche più generali che spaziano dalle informazioni relative al settore produttivo a quelle inerenti la gestione della forza lavoro. A livello aziendale, il secondo livello più frequente, si svolgono procedure informative in ambiti che coinvolgono direttamente la gestione di impresa e le situazioni di crisi. Con questa tradizione alle spalle, non sorprende che in quasi tutti i contratti collettivi nazionali successivi all'emanazione del decreto legislativo n. 25/07, l'oggetto delle informazioni sia molto più vasto di quello fissato dalla legge come base e che consiste, più o meno, nelle informazioni tradizionalmente previste dai precedenti testi contrattuali.

L'introduzione della legge, quindi, è sicuramente servita come stimolo per incrementare le tematiche oggetto di condivisione. In particolare, l'incremento della quantità e della qualità delle informazioni si coglie nella contrattazione delle piccole-medie imprese. Nel settore chimico il passaggio dal rinnovo contrattuale del 2006 (precedente all'introduzione del decreto legislativo n. 25/07) a quello del 2009 ha determinato l'introduzione di obblighi informativi anche su materie inerenti le prospettive produttive, gli investimenti economici e le modificazioni organizzative. Una modificazione della tipologia delle informazioni caratterizza anche il rinnovo contrattuale del 2008 del settore metalmeccanico piccole medie imprese. In generale la qualità di informazioni richieste dai rinnovi contrattuali successivi al 2007 sembra finalizzata a garantire una maggiore conoscenza della vita di impresa (dati economici-progetti di investimento) e dell'organizzazione del lavoro. Obiettivo sicuramente facilitato dalla presenza di obblighi di riservatezza posti a carico dei soggetti esterni all'azienda che abbiano ricevuto informazioni non pubbliche (art. 5 decreto legislativo n. 25/07).

Se i testi contrattuali adempiono compiutamente agli obblighi comunitari in materia di diritto di informazione, risultano molto più carenti per quanto riguarda l'altro aspetto sponsorizzato dalla direttiva; la consultazione. Coerentemente con il modello di relazioni industriali italiane che è di partecipazione debole, la consultazione trova uno spazio esclusivamente formale in tutti i contratti. La maggior parte dei testi contrattuali non ha neanche riprodotto gli obblighi

di legge limitandosi ad indicare, al massimo, un termine temporale entro il quale si dovranno considerare esperite le procedure consultive. L'introduzione del decreto legislativo n. 25/07, quindi, non ha significato un cambio nel modello italiano di relazioni industriali né un suo rafforzamento e la norma di legge è quasi passata sotto silenzio, cosa abbastanza comprensibile visto che non ha inciso sulla intensità del modello partecipativo che si conferma come modello debole.

Ma cosa si deve intendere attualmente per modello partecipativo? Se è uno strumento per la convergenza di obiettivi fra i diversi attori dell'impresa, al suo interno trovano posto, in un rapporto da genere a specie, istituti differenziati in ragione della loro intensità partecipativa e della loro modalità operativa: l'informazione, la consultazione, la partecipazione economica, la partecipazione azionaria e che riguardano sia processi distributivi sia decisionali. Questa tecnica classificatoria ripropone lo spirito della recente dizione comunitaria che con un termine onnicomprensivo "*coinvolgimento*" si riferisce a tutte le diverse forme di interazione tra lavoratori (o loro rappresentanti) ed impresa (informazione, consultazione, partecipazione) che hanno come scopo di "*coinvolgere i lavoratori (o i loro rappresentanti) nei processi decisionali dell'impresa*". E in Italia trova conferma nell'art. 62 della legge n.92/2012 che delega il Governo ad adottare decreti legislativi "*al fine di conferire organicità e sistematicità alle norme in materia di informazione, consultazione, nonché di partecipazione dei dipendenti agli utili ed al capitale*". Delega che non è mai stata attuata, circostanza che ripropone da un'altra visuale la riflessione circa lo scarso interesse verso la materia partecipativa. Allo stato l'unica disposizione normativa organica, non legata a specifiche fattispecie (trasferimento azienda e licenziamenti collettivi) in materia partecipativa rimane, il d.lgs n. 25/2007 con tutti i limiti di cui abbiamo parlato. Parrebbe che in Italia si profili una crisi di disamore nei confronti della tematica.

2. La contrattazione di secondo livello nella provincia di Brescia (2008–2014). I diritti di informazione e consultazione: linee di tendenza

Il reale scarsissimo interesse nei confronti della materia partecipativa offre lo spunto per verificare se la contrattazione di secondo livello riesce a essere un tramite per la realizzazione di questo obiettivo. Lo

spunto per la riflessione è dato dai contratti aziendali presenti nella Banca dati dell'Osservatorio sulla contrattazione collettiva decentrata, costituito presso i Dipartimenti di Giurisprudenza e di Economia dell'Università di Brescia.

Su un totale di 1403 accordi presenti nella Banca dati che si riferiscono agli anni che vanno dal 2008 al 2014 circa 570, cioè il 40%, tratta di relazioni industriali. All'interno di questa macroarea la sottoarea più numerosa interessa i diritti di informazione e consultazione. La quasi totalità delle procedure informative tratta di partecipazione economica (premi di produzione; premi di redditività), forma partecipativa in cui l'interazione tra norme di legge incentivanti ed attività negoziale è molto intensa. La detassazione e la decontribuzione delle somme percepite a titolo di retribuzione incentivante sono utilizzate dal legislatore quale stimolo ad un più intenso uso delle procedure partecipative, anche se a bassa intensità (prevalentemente informazione) e relative a processi distributivi, e per promuovere la contrattazione di secondo livello. Si realizza, così, quella che Mario Napoli, in uno dei suoi ultimo scritti in materia di partecipazione, definiva "la via del sostegno tributario" alla partecipazione ed il cui successo, in modo molto pragmatico, commentava dicendo "le imprese sono sempre sensibili alle misure fiscali come tecnica incentivante di determinanti comportamenti virtuosi"⁹.

2.1. *La partecipazione economica. Confronto tra modelli: la contrattazione dell'anno 2008 e quella del 2012*

Si è scelto di mettere a confronto i contratti aziendali stipulati gli anni 2008 e 2012 in quanto rappresentativi di due precise opzioni legislative.

La finanziaria del 2008 (art. 1 c. 676–68) pone quale unico vincolo per la concessione di misure di decontribuzione e di detassazione la sottoscrizione di "contratti collettivi aziendali, territoriali, ovvero di secondo livello". Questa formulazione molto lasca è superata dalla dizione del d. l. n. 98 del 2011 che correla il godimento della decontribuzione alla sottoscrizione "di contratti aziendali, territoriali sottoscritti da associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente

9. Cfr. M. NAPOLI, *La discussione parlamentare sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese: la via del sostegno tributario*, in Id., *Diritto del lavoro in trasformazione*, Giappichelli, Torino 2015, p. 256.

più rappresentative sul piano nazionale". E lo condiziona a specifici obiettivi: incrementi produttività, qualità, redditività, innovazione, efficienza organizzativa, collegamento ai risultati riferiti all'andamento economico dell'impresa o ad ogni altro elemento rilevante ai fini del miglioramento della competitività aziendale.

Esplicitare gli obiettivi, ma anche selezionare i soggetti collettivi che sono titolari del potere di contrattazione, ha influito sul numero degli accordi. Nel 2008 il 37% dei contratti di secondo livello si occupava di premi di produttività e/o redditività; nel 2012 il 56%. La prima conclusione è intuitiva e i dati confermano una circostanza nota: l'interesse verso gli strumenti contrattuali è incentivato dai vantaggi economici. La seconda riflessione, invece, prende spunto da un'analisi sia quantitativa sia qualitativa della contrattazione sui premi di produttività e/o redditività svoltasi negli anni 2013 e 2014. Il dato numerico ci consegna l'immagine di una contrattazione meno presente sul territorio: i contratti siglati nel 2013 sono il 28% e nel 2014 il 33%. Quale potrebbe essere la lettura di questi dati? È vero che rispetto al 2012 non sono cambiate le norme legali esistenti in Italia in tema di contrattazione collettiva, ma il DPCM del gennaio 2013, il cui contenuto è stato confermato dalle parti sociali nazionali con l'Accordo produttività CGIL-CISL-UIL dell'aprile 2013, restringe il campo delle possibilità applicative indicando cosa si intende per retribuzione e ancorando i vantaggi fiscali ad un obbligo di risultato. I contratti devono prevedere l'attivazione di almeno una misura in aree che incidono sulla flessibilizzazione oraria o temporale della prestazione lavorativa; sui modelli organizzativi e tecnologici dell'impresa; oppure sulla fungibilità delle mansioni. Si introduce, in questo modo, un rafforzamento degli obblighi informativi che — almeno in relazione all'obiettivo che le parti sociali indicano di volere raggiungere — si potrebbe trasformare in un momento di codecisione.

Se le previsioni normative hanno determinato una maggiore varietà delle clausole contrattuali introdotte, non hanno, però, modificato, per quanto riguarda la provincia bresciana, la scarsa propensione verso modelli partecipativi più intensi. Le misure condivise riguardano una flessibilità "povera" che poco innova rispetto ai tradizionali contenuti dei contratti di secondo livello. Le informazioni che prevalentemente vengono scambiate sono finalizzate alla individuazione condivisa di parametri ai quali ancorare gli indici per il computo della retribuzione variabile. Ed in quasi tutti i contratti il momento di massimo coinvolgimento è costituito dalla consegna del bilancio,

obbligazione che si accompagna all'introduzione nel testo contrattuale di obblighi di riservatezza, unica traccia delle disposizioni di cui al decreto legislativo n. 25/2007.

In sintesi una partecipazione distributiva e di bassa intensità: inversamente proporzionale, quanto ai numeri, alla qualità della partecipazione auspicata dalla norma di legge. Le clausole che prevedono impegni al controllo ed alla gestione comune delle procedure negoziate sono pochissime e presenti solo in alcuni accordi conclusi con aziende di grandi dimensioni.

2.2. *Gli indicatori contrattuali per la misurazione dei risultati*

Mario Napoli in uno scritto del 2009¹⁰ ribadiva il potenziale che ha la partecipazione « per dare fiato a relazioni industriali che consentano convergenze di obiettivi tra imprese e lavoratori nel superamento della crisi ». Ipotizzava che alla classica tecnica negoziale distributiva si sostituisse quella che, in termini sociologici, potrebbe definirsi una situazione negoziale *win-win*. Una negoziazione che impegna i negoziatori a trovare nell'accordo un valore aggiunto per entrambi. L'analisi degli indicatori utilizzati per il calcolo delle variabili retributive è un terreno ottimale per verificare se la contrattazione collettiva aziendale dell'area bresciana ha cambiato o sta cambiando modello negoziale.

Si potrebbe dire che fino al 2013 le parti collettive hanno utilizzato quali indicatori per la misurazione della produttività e della redditività parametri "classici": qualità dei prodotti, percentuale degli scarti, quantità di prodotti venduti. Dal 2014 a questi si affiancano parametri che, in astratto, rappresentano un'evoluzione della contrattazione distributiva e che aprono verso ipotesi di contrattazione *win-win*. Nei testi contrattuali compaiono riferimenti alla professionalità, alla formazione e alla gestione condivisa degli inquadramenti, elementi che, anche se immediatamente estranei al quadro di riferimento per il calcolo degli incentivi retributivi, sono però indici di una maggiore consapevolezza dell'importanza di contenuti negoziali olistici anche per il raggiungimento di obiettivi economici.

10. M. NAPOLI, *La riforma degli assetti contrattuali nelle intese tra le parti sociali*, in *JUS*, 2009, n. 3, p. 443.

2.3. *Gli attori della contrattazione aziendale*

In provincia di Brescia nel periodo 2008–2014 sono stati stipulati 83 contratti senza l'intermediazione sindacale (su un complessivo numero di 1400 circa). In sé la cifra non è altissima e sarebbe tranquillizzante pensare che riguardino solo imprese piccole. Ma non è così. La prassi è presente anche in medie imprese nelle quali, evidentemente, non è presente il sindacato ma, spesso, un comitato di lavoratori che contratta misure non solo collegate ai premi retributivi. Il ritrovato interesse per modelli di partecipazione diretta e il desiderio dei lavoratori di autorappresentarsi, anche se solo su determinate materie, è stato colto dal legislatore come un pericolo nei confronti della legittimazione negoziale collettiva che, a partire dal 2011 (d.l. n. 98 del 2011) ha correlato il godimento della decontribuzione alla sottoscrizione “di contratti aziendali, territoriali sottoscritti da associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale”. Questa scelta legislativa rispetto all'obiettivo della promozione dell'attività negoziale sindacale si è dimostrata vincente, gli accordi aziendali sottoscritti direttamente da lavoratori o da comitati di lavoratori sono passati dai 17 del 2008 agli 8 del 2012. I soggetti protagonisti assoluti della contrattazione aziendale si confermano, quindi, le rappresentanze aziendali (rsa o rsu), spesso assistite, specie nelle negoziazioni più complesse, da sindacalisti esterni, di solito rappresentanti del sindacato provinciale di categoria.

3. Le modifiche normative in tema di partecipazione economica, legge 28 dicembre 2015, n. 208

L'articolo 1, commi 182–190 della legge 28 dicembre 2015, n. 208 (legge di Stabilità 2016) ha introdotto un sistema di tassazione agevolata per i premi di produttività la cui corresponsione è legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri definiti. L'agevolazione consiste nell'applicazione ridotta (10%) di un'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle relative addizionali per un importo complessivo di 2000 euro lordi. Il Decreto Interministeriale dell'aprile 2016, che dà attuazione alle disposizioni della legge n. 208/15, delega ai contratti aziendali o territoriali, stipulati rispettivamente, da associazioni sindacali com-

parativamente più rappresentative sul piano nazionale e dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria, il compito di prevedere criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività e redditività. Ed è lo stesso Decreto Interministeriale ad indicare, in via esemplificativa, alcuni criteri di verifica degli incrementi di produttività: tra questi il miglioramento della qualità dei prodotti lavorativi e dei processi produttivi anche attraverso la riorganizzazione dell'orario di lavoro non straordinario e il ricorso al lavoro agile. La presenza di questi ultimi indicatori è un chiaro segnale della parziale modificazione dell'obiettivo che il legislatore vorrebbe perseguire promuovendo la normativa in materia di premi di risultato. Non più solo finalizzato ad incrementare la contrattazione di secondo livello e a rafforzare il ruolo negoziale delle parti sociali tradizionali, ma anche ad incentivare un ruolo più attivo e partecipativo nelle modifiche organizzative dell'impresa.

Lo stimolo a intrattenere relazioni collettive più partecipative non è diretto solo alle parti sociali, l'obiettivo può essere raggiunto — ed anzi il legislatore lo sponsorizza particolarmente aumentando il tetto della somma decontribuita fino a 2500 euro (art. 4 del Decreto Interministeriale) — anche tramite il coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro.

3.1. Le ripercussioni sulla contrattazione di secondo livello nell'area bresciana. Tecniche di redazione dei contratti e dimensione partecipativa

I contratti esaminati si riferiscono al primo semestre del 2016 e, complessivamente, non contengono previsioni che portano tracce delle aspettative che la norma di legge sembra avere riposto nella contrattazione dei premi di risultato.

Da un punto di vista formale la redazione dei testi contrattuali è molto attenta a corrispondere alle aspettative normative, le premesse agli accordi sono articolate e fanno spesso riferimenti ad obiettivi condivisi in materia di organizzazione del lavoro. In sostanza le disposizioni contrattuali non si distaccano¹¹ da una tradizione negoziale finalizzata ad introdurre una maggiore articolazione della prestazione

11. La valutazione è complessiva, nello specifico nella produzione contrattuale del primo semestre del 2016 (in quella che si è letta) sono presenti alcuni contratti che utilizzano le disposizioni di legge quale incentivo per sperimentare nuove modalità organizzative. Per esempio nell'accordo Prandelli s.p.a. (azienda del settore metalmeccanico) dell'aprile del 2016 si introducono i *Team work*, gruppi di lavoratori non capo reparto, che si incontrano con

lavorativa, tramite interventi sui turni di lavoro, e ad aumentare la percentuale di lavoratori a tempo determinato derogando alle disposizioni legali in materia. Previsioni finalizzate, prevalentemente, a contenere il costo del lavoro¹² ma che non provano, neanche in via sperimentale ad introdurre misure più innovative. Ad esempio in nessuno dei contratti esaminati sono presenti tentativi di regolazione del lavoro agile da utilizzare quale tecnica di flessibilizzazione della prestazione lavorativa, cosa che in parte può essere imputabile alla mancanza di un quadro normativo certo¹³.

Nel complesso, però, gli accordi contrattuali sembrano ben lontani dallo scopo che, in modo, forse, abbastanza utopistico aveva cercato di promuovere la normativa legale: incentivare una logica partecipativa che si eserciti anche in ambiti innovativi¹⁴. Anche la possibilità fortemente incentivata dal legislatore di coinvolgere pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro non è stata presa in considerazione. Né la motivazione di tale scelta sembrerebbe la volontà di non sancire in maniera esplicita una convergenza di obiettivi tra i diversi attori presenti nell'impresa. Anche se in maniera indiretta questo risultato sembra accettato in quanto molti degli indicatori scelti

cadenza trimestrale con la Direzione generale per confrontarsi sugli indici (qualità, produttività, organizzazione, innovazione) utilizzati per la misurazione della retribuzione di redditività. La partecipazione dei lavoratori non esclude quella del sindacato in quanto è prevista la partecipazione delle rsu a tutti gli incontri in modo che possano avere una conoscenza complessiva di tutto il processo organizzativo dell'impresa. Forme di collaborazione tra dipendenti, azienda e rsu per "definire forme concrete e realistiche di partecipazione dei lavoratori al lavoro e alla vita di impresa" sono state inserite anche nell'accordo Maxion Wheels Italia s.r.l. (settore metalmeccanico) in cui sono presenti commissioni paritetiche composte da dipendenti di tutti i reparti scelti congiuntamente dalle organizzazioni sindacali e dall'azienda nonché dalle rsu e dalle organizzazioni sindacali esterne. L'apporto complessivo di tutti i lavoratori alle problematiche organizzative, inoltre, è facilitato dalla presenza di totem ai quali i lavoratori potranno affiggere le proprie osservazioni in merito all'organizzazione del lavoro.

12. Nello stesso senso v. D. GOTTARDI, *La contrattazione collettiva tra destrutturazione e ristrutturazione*, in *LD*, 2016, n. 4, p. 877.

13. Il lavoro agile è stato oggetto di una recente ricerca di ADAPT. Su un pacchetto di 915 contratti di secondo livello gli accordi che introducono disposizioni in materia di lavoro agile sono solo 8. Il contenuto degli accordi siglati presenta una forte affinità con le disposizioni contrattuali in materia di telelavoro anche se cerca di superare i limiti normativi che, nell'analisi di ADAPT, hanno determinato il fallimento dell'istituto. Sul punto v. *Il lavoro "agile" nella contrattazione collettiva di oggi*, in www.farecontrattazione.it.

14. Sottolinea il mutamento di prospettiva che richiede il lavoro nell'impresa post-fordista M. BARBERA, *Noi siamo quello che facciamo. Prassi ed etica dell'impresa post-fordista*, in *DLRI*, 2014, 4, p. 632.

per la quantificazione del premio di rendimento pongono a carico dei lavoratori una parte del rischio di impresa (sul punto v. par. 3.2).

3.2. *Gli indicatori contrattuali per la misurazione dei risultati*

Gli indicatori utilizzati dagli accordi contrattuali del 2016 seguono due linee direttrici. Una “classica”, già presente negli accordi degli anni precedenti, introduce parametri quali qualità dei prodotti, percentuale degli scarti, quantità di prodotti venduti; l’altra correla la presenza e, quindi, il tempo lavorato, alla maturazione dei premi di rendimento.

Le perplessità in merito a questa seconda scelta derivano non solo dal riferimento alla presenza / tempo di lavoro come criterio selettivo, criterio del tutto interno ad un modello organizzativo tradizionale di impresa¹⁵. Ma anche dalla selezione delle fattispecie utili come base di calcolo del premio di rendimento.

Ad esempio, molto frequentemente dal computo dei giorni validi per la maturazione del premio di rendimento sono escluse le assenze per malattia. E non solo, cosa comprensibile, le assenze imputabili ad un eccessivo assenteismo ma anche quelle determinate da malattie, siano¹⁶ o non siano, documentate da un ricovero ospedaliero¹⁷. In qualche caso l’esclusione riguarda anche le assenze causate da infortunio sul lavoro¹⁸. Il contenuto di questi accordi è contrario alle disposizioni dei CCNL di settore che ricomprendono le assenze per malattia, all’interno del periodo di computo, nel computo del periodo valido per la maturazione del premio di risultato¹⁹. Le clausole

15. Nello stesso senso v. M. PERUZZI, A. MATTEI, *Differenziali retributivi di genere e contrattazione collettiva di produttività: riflessioni a partire dal progetto europeo “close the deal fill the gap”*, in q. volume.

16. In questo senso v. l’accordo Borusman, in quello Ride, invece, è previsto che i primi venti giorni di malattia non contribuiscano al computo del premio di rendimento.

17. Esclude la malattia anche se documentata da un ricovero ospedaliero l’accordo Tovo; in quello Comarch, invece, la malattia senza ricovero determina una decurtazione del 50% del computo dei giorni di presenza.

18. V. sempre l’accordo Borusman mentre in quello Tovo l’infortunio è escluso se è causato dal mancato rispetto delle regole.

19. Cfr. CCNL Metallmeccanica privata ed installazione impianti (industria) del 2012 le assenze, sia imputabili a infortuni sul lavoro e malattie professionali, sia a malattie e infortuni non sul lavoro sono utili “utile ai fini del trattamento di fine rapporto e non interrompe la maturazione dell’anzianità di servizio a tutti gli effetti (ferie, gratifica natalizia, ecc.)”. Cfr. anche il CCNL addetti all’industria della gomma e delle materie plastiche del 2014 che afferma che le assenze per malattia o per infortunio sono computabili a tutti gli effetti contrattuali.

degli accordi di secondo livello, quindi, anche in assenza di esplicita autorizzazione da parte della contrattazione nazionale di settore ad intervenire in senso peggiorativo sulla materia, modificano *in pejus* le disposizioni contenute in questi.

Dalla lettura degli accordi del primo semestre del 2016, inoltre, emerge che in alcuni casi è stata considerata assenza anche la partecipazione a scioperi e ad assemblee²⁰. Previsioni contrattuali che non potranno non influire sulla scelta dei lavoratori di esercitare liberamente i loro diritti sindacali. In presenza di norme di legge che puntano a coinvolgere il sindacato nella articolazione della prestazione lavorativa, ma anche nella gestione organizzativa dell'impresa, ci si interroga su quale debba essere il ruolo dello stesso sindacato e se un suo maggiore coinvolgimento possa comportare, anche se in modo indiretto, una riduzione o una limitazione dei diritti collettivi dei lavoratori.

I dubbi sull'opportunità della scelta degli indicatori esposti non sempre sono basati su ragioni giuridiche, ma tengono conto anche della opportunità che sia il sindacato ad introdurre nella contrattazione collettiva norme contrattuali che incidono su diritti fondamentali dei lavoratori ovvero che contribuiscono al mantenimento all'interno del mercato del lavoro di regole discriminatorie.

L'ultima osservazione riguarda proprio la discriminatorietà della inclusione del congedo parentale tra gli indicatori che contribuiscono alla non maturazione del premio di rendimento. Se la esclusione rispetta il dettato normativo di cui all'art. 34 c. 5 della L. n. 151/01 e, formalmente, riguarda sia gli uomini che le donne, di fatto, aggraverà il già notevole *gender pay gap*, tenuto, fino ad ora, abbastanza sotto controllo²¹ dal maggiore peso che avevano in materia retributiva le disposizioni collettive nazionali su quelle di secondo livello.

La disattenzione nei confronti di questo pericolo non è un problema particolare della contrattazione di secondo livello dell'area bresciana. Gli stessi timori li esprime Peruzzi²² sulla base della lettura degli accordi di secondo livello depositati presso la Direzione Territoriale del Lavoro di Verona.

20. Cfr. l'accordo Borusman.

21. In questo senso cfr. L. GUAGLIANONE, *Lavoratrici subordinate e differenziali retributivi: disposizioni nazionali e recenti politiche comunitarie*, in *About Gender*, 2013, vol. 2, n. 4, reperibile all'indirizzo <http://www.aboutgender.unige.it/>.

22. Cfr. M. PERUZZI, A. MATTEI, *op. cit.*, nonché F. MALZANI, *Lavoro di qualità e contrattazione decentrata. L'esperienza bresciana*, in q. volume, con specifico riferimento all'esclusione del congedo parentale per il computo della retribuzione di risultato.

La similitudine, tuttavia, non è un'attenuante, ma un campanello di allarme che segnala al sindacato l'assoluta necessità di utilizzare le opportunità offerte dalla legge per sperimentare tecniche e procedure negoziali innovative in materia di organizzazione del lavoro e che utilizzino per la valutazione delle possibili misure da condividere anche la prospettiva di genere.

Riferimenti bibliografici

- ADAPT, *Il lavoro "agile" nella contrattazione collettiva di oggi*, in www.farecontrattazione.it.
- ALES E., *Informazione e consultazione nell'impresa: diritto dei lavoratori o dovere del datore di lavoro? Un'analisi comparata*, in *RIDL*, 2009, II, p. 221.
- BARBERA M., "Noi siamo quello che facciamo". *Prassi ed etica dell'impresa post-fordista*, in *DLRI*, 2014, 4, p. 632.
- GOTTARDI D., *La contrattazione collettiva tra destrutturazione e ristrutturazione*, in *LD*, 2016, n. 4, p. 877.
- GUAGLIANONE L., *Lavoratrici subordinate e differenziali retributivi: disposizioni nazionali e recenti politiche comunitarie*, in *About Gender*, 2013, vol. 2, n. 4 reperibile all'indirizzo <http://www.aboutgender.unige.it/>.
- MALZANI F., *Lavoro di qualità e contrattazione decentrata. L'esperienza bresciana*, in q. volume.
- NAPOLI M., *Note introduttive. L'informazione e la consultazione sono un diritto" en L'impresa di fronte all'informazione ed alla consultazione dei lavoratori*, in *Le nuove leggi civili commentate*, Cedam, Padova 2008.
- NAPOLI M., *La discussione parlamentare sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese: la via del sostegno tributario*, in *Id., Diritto del lavoro in trasformazione*, Giappichelli, Torino 2015, p. 256.
- NAPOLI M., *La riforma degli assetti contrattuali nelle intese tra le parti sociali*, in *JUS*, 2009, n. 3, p. 443.
- PERUZZI M., MATTEI A., *Differenziali retributivi di genere e contrattazione collettiva di produttività: riflessioni a partire dal progetto europeo "close the deal fill the gap"*, in q. volume.

Lavoro di qualità e contrattazione decentrata

L'esperienza bresciana

FRANCESCA MALZANI*

Premessa. I temi dell'indagine

Nel 1982-1983 la Rivista *Sociologia del lavoro* editava un volume, a cura di Michele La Rosa, dedicato a *Qualità della vita e qualità del lavoro*. Erano gli anni in cui veniva pubblicato il fondamentale contributo di Luciano Gallino, che proponeva un approccio multidimensionale al tema della qualità¹, da cui muovono le indagini e i contributi più recenti (*infra*).

Esiste, oggi come allora, una innegabile circolarità tra i due temi: i cambiamenti delle condizioni di lavoro hanno inciso sugli stili di vita² e questi ultimi, ad esempio grazie all'innalzamento dei livelli di scolarizzazione, a loro volta hanno contribuito all'acquisizione di una maggior consapevolezza dei ruoli nei contesti lavorativi e di una più nitida percezione di cosa ci si attenda quando si parli di qualità del lavoro.

Nel 2012 la Rivista ha presentato un bilancio delle tre decadi trascorse da quel numero monografico. Un bilancio redatto alla luce

* Università degli Studi di Brescia.

1. L. GALLINO, *Informatica e qualità del lavoro*, Einaudi, Torino 1983, p. 116 ss., ne indicava quattro: dimensione ergonomica, dimensione della complessità, dimensione dell'autonomia, dimensione del controllo.

2. Penso, solo per citare i più intuitivi, alla riduzione della fatica e dei ritmi di lavoro dovuta al progresso tecnologico, al miglioramento dei livelli di sicurezza, al ruolo della contrattazione collettiva nella definizione della retribuzione minima, al tempo liberato dal lavoro e restituito alla persona e alla famiglia (riposi, ferie, congedi parentali o di altro tipo). Per poi giungere ai cambiamenti che segnano una rimodulazione degli spazi e dei tempi (esternalizzazioni; de-localizzazioni; reti; modelli organizzativi che presuppongono capacità di adattamento e nuove flessibilità, *problem solving*, saper agire, ecc.): cfr. G. GOSETTI, *Dalla qualità del lavoro alla qualità della vita lavorativa: persistenze e innovazioni nel profilo teorico e nelle modalità di analisi*, in *Sociologia del lavoro*, 2012, n. 127, p. 19 ss.

dell'internazionalizzazione dell'economia, della crisi che ha profondamente colpito i mercati su scala mondiale dal 2008, dei nuovi modelli organizzativi adottati dalle imprese (dal *taylorismo-fordismo* al *toyotismo*, *world class manufacturing*, *lean production*), dell'allungamento dell'aspettativa di vita lavorativa (*active ageing*), nonché del fiorente dibattito sul c.d. *decent work*³.

Ciò che emerge dai contributi è la non univocità delle dimensioni e delle caratteristiche del lavoro di qualità, la difficoltà di costruire una gerarchia, se necessario⁴, tra le sue declinazioni e di procedere a una quantificazione, data l'elevata soggettività con cui vengono intese dai lavoratori⁵.

La qualità percepita è in stretta connessione con il *modo di lavorare* e, come sosteneva Luciano Gallino, «viene a configurarsi come una variabile di cui sono note le modalità negative», ovvero si avverte la mancanza di *qualcosa* nella misura in cui non sono soddisfatti i propri bisogni fondamentali, ma «di cui occorre pur sempre individuare le modalità positive»⁶, per poter operare dei correttivi o rivedere l'intero assetto organizzativo.

L'obiettivo è quello di disaggregare le variabili del *puzzle qualità* e di sistematizzarle in modelli che divengono, così, la cornice in cui si offre la sintesi di più dimensioni che permettano di misurare la «sicurezza» offerta al lavoratore (rispetto della normativa lavoristica e antidiscriminatoria, delle norme prevenzionistiche, promozione della partecipazione, attenzione alla conciliazione, progettazione di percorsi di *active ageing* e di *welfare* aziendale).

In tale processo, o in altri analoghi, il ruolo del sindacato torna ad essere dirimente e collocabile nel pilastro della partecipazione, principio cardine su cui si fonda la normativa prevenzionistica di

3. D. GALLIE, G. GOSETTI, M. LA ROSA (a cura di), *Qualità del lavoro e della vita lavorativa. Cosa è cambiato e cosa sta cambiando*, in *Sociologia del lavoro*, n. 127, 2012.

4. Alcune voci possono essere dirimenti per taluni e irrilevanti per altri: la disponibilità a viaggiare o ad orari molto flessibili ha, ad esempio, un impatto maggiore su chi ha carichi familiari, non surrogabile con voci retributive compensative.

5. F. GREEN, *Concetti, teorie e misure della qualità del lavoro*, in *Sociologia del lavoro*, n. 127, 2012, p. 52 ss., propone una distinzione tra caratteristiche intrinseche (libertà decisionale, relazioni sociali, ritmo e intensità di lavoro) ed estrinseche del lavoro (prospettiva futura, sia in termini di valorizzazione della crescita professionale che di sicurezza del posto e di eventuale ricollocabilità sul mercato, conciliazione vita-lavoro, partecipazione alle decisioni aziendali), mentre la retribuzione occuperebbe un ruolo a se stante.

6. L. GALLINO, *Informatica e qualità del lavoro*, op. ult. cit., p. 115.

matrice europea e da cui non si può prescindere nella costruzione di ambienti di lavoro di qualità.

La contrattazione, su questi temi, deve segnare la cifra di un'esterneità positiva che non può essere garantita dalle mere regolazioni del mercato: come sottolinea Gian Primo Cella, solo l'intervento della negoziazione collettiva «permette la rappresentanza, l'espressione della protesta, la pratica della regolazione congiunta, la ricerca di una qualche forma di *fairness*»⁷.

Alcuni dati sulla qualità del lavoro, presentati in questo lavoro, sono stati ricavati dall'esame della contrattazione decentrata del territorio bresciano. Un punto di osservazione privilegiato è, infatti, stato offerto dai contratti censiti dall'Osservatorio sulla contrattazione collettiva di secondo livello istituito, con la collaborazione delle parti sociali⁸ e della DTL, presso l'Università degli Studi di Brescia⁹.

Il numero consistente di contratti raccolti dal 2008 ad oggi permette di tratteggiare alcune linee di tendenza significative. Nel mio studio, ho deciso di soffermarmi sui contratti che prendono in considerazione, in particolare, l'adozione di strumenti di conciliazione e di *welfare* aziendale¹⁰, cercando di rileggere gli interventi delle parti sociali alla luce delle riforme legislative più recenti.

La scelta di questi due temi non è casuale: si tratta infatti di aspetti che, insieme ad altri (ad es. la formazione, la partecipazione, la non discriminazione, ecc.), risultano tra gli indicatori di qualità proposti nei principali documenti sovranazionali¹¹ e che possono contribuire alla definizione di modelli olistici di qualità del lavoro. Inoltre, si ravvisa tra essi una continuità, che risulta evidente dall'esame dei servizi alla persona e alla famiglia collocabili nel c.d. *welfare* aziendale (*voucher* per assistenza e cura, convenzioni con asili nido, ecc.)¹².

7. G.P. CELLA, *Quale futuro per la contrattazione collettiva*, in *Dir. lav. rel. ind.*, n. 150, 2016, p. 220.

8. Hanno aderito Cigl, Cisl, Uil, Aib (Associazione industriali bresciana) e i Consulenti del lavoro.

9. La Provincia di Brescia è la seconda, dopo quella di Milano, più industrializzata della Lombardia, con un tessuto produttivo costituito per lo più da piccole e medie imprese, ma anche da alcune realtà di maggiori dimensioni nel settore siderurgico.

10. Un primo bilancio è già contenuto in F. MALZANI, *Crisi della rappresentatività e nuovi modelli locali di relazioni industriali: la contrattazione collettiva in Provincia di Brescia*, in *Dir. lav. mercati*, n. 1, 2016, p. 211 ss.

11. Tra i primi interventi, cfr. COMMISSIONE UE, *Politiche sociali e del mercato del lavoro: una strategia di investimento nella qualità*, Bruxelles, 20.6.2001, COM (313) def.

12. F. DI NARDO, *Il futuro del welfare è in azienda*, Guerini, Milano 2015, *passim*.

In tali ambiti è possibile apprezzare il ruolo della contrattazione collettiva, seppur si ravvisi una consistente dose di potenziale inesperto. La fonte negoziale, spesso richiamata dal legislatore, può veicolare ricette innovative, al limite della personalizzazione se si interviene a livello aziendale¹³, e dare vigore alla circolazione di buone prassi.

1. La conciliazione tra riforme legislative e nuove solidarietà

Nell'elenco degli indicatori di qualità proposti a livello nazionale e sovranazionale, la conciliazione occupa un posto significativo, in quanto strumento di partecipazione e permanenza delle donne nel mercato del lavoro.

Le misure per la conciliazione individuate dalla contrattazione collettiva nella provincia di Brescia riguardano per lo più l'orario e l'aggiornamento professionale della lavoratrice dopo i congedi. Si enucleano interventi di promozione della flessibilità oraria, del *part time* volontario (incremento della percentuale sull'organico complessivo) e del lavoro a distanza; accesso al *part time* per esigenze di cura (parenti con grave patologie documentate); concessione di aspettative non retribuite per esigenze familiari; flessibilità dell'orario in entrata fino al primo anno di vita del bambino per il genitore richiedente (padre o madre); flessibilizzazione dell'orario in uscita con compressione della pausa pranzo; adattamento dell'orario per le fasi di inserimento presso asilo nido o scuola dell'infanzia fino ai 3 anni di vita del bambino per il genitore richiedente (padre o madre); piani di affiancamento pre-congedo per il passaggio delle consegne e post-congedo per il rientro e aggiornamento della lavoratrice madre; previsione di 2-3 giorni di permesso al lavoratore padre in occasione della nascita del figlio aggiuntivi rispetto alla previsione della l. n.

13. Resta auspicabile, comunque, un rilancio della contrattazione a livello superiore, interconfederale o nazionale, per garantire una uniformità agli interventi ascrivibili a modelli di qualità del lavoro. Per tale ragione non può che essere salutato con ottimismo il rinnovo del contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici 2016-2019, avvenuto il 28 novembre 2016, a firma congiunta delle tre maggiori sigle sindacali e che si occupa, tra l'altro, dei temi qui richiamati. Di particolare interesse, il riferimento alla formazione continua dei lavoratori, anche nella prospettiva dell'*active ageing* e del contrasto all'obsolescenza delle professionalità.

92/2012 (legge Fornero); permesso retribuito fino a 10 giorni per ricovero ospedalieri del figlio sotto i 12 anni¹⁴.

Vorrei qui soffermarmi su alcuni interventi, contenuti nella legislazione più recente che torna a occuparsi di conciliazione, lungo tre direttrici — modalità di esecuzione della prestazione, intervento sul reddito/premio di produttività e istituti assimilabili a congedi — per verificare la compatibilità con (e il maggior o minor tasso di innovazione rispetto a) le scelte assunte in sede negoziale.

Il primo profilo riguarda le previsioni contenute nel *Jobs Act* sul rilancio del telelavoro e, in particolare, la legge sul c.d. lavoro agile.

Il telelavoro è definito nell'Accordo quadro europeo del 16 luglio 2002 come « forma di organizzazione e/o esecuzione di un lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa » (art. 2). L'utilizzo del telelavoro in Italia non è mai decollato¹⁵ e, secondo alcuni, avrebbe incontrato una forte limitazione nella rigidità della disciplina¹⁶ nonché nell'applicazione della normativa prevenzionistica¹⁷.

Forse è per questo motivo che nella l. n. 81/2017, approvata nel giugno 2017, si prendono da subito le distanze dal telelavoro¹⁸, con

14. Fuori dal contesto bresciano, si rilevano alcune esperienze interessanti. Nel contratto integrativo di Ferrero del luglio 2014, si è previsto l'innalzamento da 2 a 3 mezzette giornate di permesso per le visite pediatriche dei figli di età compresa tra 0 e 14 anni; una ulteriore giornata di permesso al padre in occasione della nascita del figlio rispetto a quanto previsto dal ccnl e la possibilità di attivare forme di *part-time* a fronte di specifiche esigenze. Nell'aprile 2015 il gruppo Zara ha firmato il primo contratto integrativo aziendale che prevede la riduzione delle prestazioni delle lavoratrici madri in fascia di chiusura esercizio e una aspettativa non retribuita successiva al congedo parentale di 12 mesi.

15. G. CHIARO, G. PRATI, M. ZOCCA, *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in *Sociologia del lavoro*, 2015, n. 138, p. 71, sottolineano che una delle ragioni è risieduta nell'isolamento dall'organizzazione, che tra l'altro, nell'immaginario collettivo, impedirebbe prospettive di progressione in carriera.

16. *Id.*, che fanno spesso accenno a tale aspetto (in particolare, p. 77, p. 84), soprattutto con riguardo all'orario di lavoro (p. 69, p. 81).

17. E. DAGNINO, M. TIRABOSCHI, P. TOMASSETTI, C. TOURESS, *Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi*, in *Working Paper Adapt*, 2016, n. 2. Nei contratti collettivi che si occupano di disciplinare forme di *smart working/remote working* vi è l'espressa previsione del fatto che « non si tratti di telelavoro » (p. 6, p. 14 e p. 16).

18. L'art. 3, c. 10, dlgs. n. 81/2008 prevede, infatti, l'applicazione del Titolo VII (Attrezzature munite di videotermini) al lavoro a distanza reso con collegamento informatico e telematico, facendo riferimento all'Accordo europeo del 2002, nonché del Titolo III (Uso delle attrezzature

l'intento di collocare la modalità esecutiva fuori dal campo di applicazione del decreto n. 81/2008, non senza sollevare alcuni dubbi interpretativi (*infra*).

Le finalità dell'inserimento di una ulteriore dose di flessibilità nel rapporto di lavoro subordinato risiedono, essenzialmente, nell'incremento della produttività¹⁹ e nella promozione della conciliazione tra tempi di vita e lavoro (non necessariamente pensata per le donne), prevedendo: una prestazione resa in parte nei locali aziendali e in parte all'esterno, nei limiti della durata massima dell'orario giornaliero settimanale individuati da legge e contrattazione collettiva; il possibile utilizzo di strumenti tecnologici; l'assenza di una postazione fissa per il lavoro svolto all'esterno dei locali aziendali. Inoltre, possono essere inserite « *forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro* » (art. 18).

Negli ultimi anni numerose compagnie (Barilla, Vodafone, Unicredit, Nestlè, ecc.) hanno testato forme di *smart working* con accordi aziendali che coinvolgono fette consistenti del personale, sebbene si tratti ancora di esperienze pilota, contenute rispetto alle potenzialità dell'istituto²⁰. La sperimentazione presso la sede di Milano, durante Expo, ha portato alla stipula a livello nazionale di accordi (con Fiscat-Cisl) di *smart working* per le tre aziende del gruppo PW&C. Le parti salienti degli accordi concernono, oltre alla adesione volontaria del personale, la libera scelta del *manager* nel reclutare la popolazione ammessa alla modalità lavorativa in remoto, la limitazione dell'orario fuori sede al 50%, la possibilità di revoca, insindacabile, da parte dell'azienda in qualsiasi momento e « ove possibile con adeguato preavviso »²¹, il mantenimento dei diritti previsti per il lavoro in sede (ad es. il buono posto in quanto non è detto che il lavoro si svolga nel domicilio del lavoratore). Alcuni riferimenti al *remote working* sono contenuti nella contrattazione aziendale bresciana, con indicazione, a seconda dei casi,

di lavoro e dei dispositivi di protezione individuale) ove il datore di lavoro fornisca attrezzature proprie, anche tramite terzi.

19. Sul versante promozionale, si consideri che al lavoro agile dovrebbero essere applicati gli incentivi di carattere fiscale e contributivo già introdotti per gli incrementi di produttività; inoltre, si potrebbe attingere alle risorse dell'art. 25 del d.lgs. n. 80/2015 sulla conciliazione vita privata-vita familiare.

20. Il Politecnico di Milano ha istituito un Osservatorio sullo *smart working* che censisce le iniziative già avviate (http://www.osservatori.net/it_it/osservatori/osservatori/smart-working).

21. Questo aspetto mal si concilia con la dichiarata finalità di sperimentare nuove forme di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.

del periodo massimo di lavoro svolto fuori dalla sede aziendale nel mese (es. 10 gg.) o nella settimana (es. 3 gg.).

È chiaro che sulla diffusione di formule di *smart working* incide non solo la tipologia della prestazione resa ma, soprattutto, la volontà dell'azienda, dei lavoratori e delle parti sociali di ripensare il lavoro e i codici di comportamento che connotano forme più tradizionali di organizzazione, attraverso schemi sempre meno gerarchizzati. In particolare, la gestione dell'orario di lavoro e la necessaria revisione dei sistemi di tempo standardizzato o omogeneo di cui parlava Supiot riferendosi al fatto che i mutamenti organizzativi del lavoro hanno portato ad una *frammentazione del tempo di lavoro* che diviene, così, eterogeneo ed autoregolamentato²².

Ripensare, quindi, nella società post-industriale (si parla ormai di *Industry 4.0*), all'esercizio dei poteri del datore di lavoro, in particolare quello di controllo e direttivo; alla definizione dell'orario e della reperibilità; alla misurazione delle *performance*, in ragione di risultati attesi e di obiettivi condivisi in una logica partecipativa che presuppone assunzione di autonomia e responsabilità, da parte del lavoratore, e fiducia, da parte del *management*.

Si tratta di aspetti dirimenti per il decollo del lavoro agile e di cui dovrà occuparsi la contrattazione collettiva, dal momento che il testo di legge delinea una cornice di riferimento alquanto snella²³.

Non mi pare tuttavia secondario, alla luce dell'obiettivo del benessere lavorativo, dedicare una breve riflessione agli aspetti legati alla prevenzione che, come accennavo, destano alcune perplessità. La disciplina *light* contenuta nella l. n. 81/2017 non fa altro che spostare, ancora una volta, a valle il problema invece che pensare a conciliare la rimodulazione dei tempi e dei luoghi della prestazione, nell'interesse dell'azienda e del lavoratore²⁴, con la tutela della salute.

22. A. SUPIOT (a cura di), *Il futuro del lavoro*, Carocci, Roma 2003, p. 73 ss.

23. La soppressione della norma che prevedeva la facoltà, per i contratti collettivi ex art. 51, d.lgs. n. 81/2015, di introdurre ulteriori previsioni finalizzate ad agevolare i lavoratori e le imprese che intendono utilizzare la modalità di lavoro agile, non dovrebbe far venire meno interventi delle parti sociali che si collocano all'interno delle maglie — piuttosto ampie — disegnate dal legislatore e che necessitano di essere meglio definite sia a livello generale (contrattazione nazionale) sia, evidentemente, a livello di dettaglio per cogliere le specificità dei contesti lavorativi (contrattazione decentrata). È quanto disposto nel ddl. n. 2229-A ad iniziativa del senatore Sacconi ed altri, dove si riscontra una maggior valorizzazione del ruolo della contrattazione.

24. Tra gli aspetti positivi per il lavoratore penso, oltre a un miglior livello di *work-life balan-*

Secondo gli artt. 18 e 22, solo in parte emendati dalla Commissione lavoro del Senato prima dell'approvazione definitiva del giugno 2017, il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore. L'art. 22 sancisce, in modo generico e senza alcun rinvio al d.lgs. n. 81/2008, l'obbligo di garantire la salute e sicurezza del lavoratore agile e la consegna, con cadenza almeno annuale, al lavoratore e al rappresentante per la sicurezza²⁵, di un'informativa scritta sui rischi generali e specifici connessi alla modalità di esecuzione del rapporto²⁶. Dal canto suo, il lavoratore ha l'obbligo di cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione (c. 2). Pensando al contenuto di tale obbligo, che vada oltre l'uso corretto delle apparecchiature assegnate (*notebook, tablet, smartphone, ecc.*), si dovrebbe riflettere sul fatto che detta diligenza possa contemplare la scelta del luogo di esecuzione della prestazione²⁷.

Tre i principali quesiti, volutamente provocatori.

Nel silenzio del legislatore, come si redige la valutazione dei rischi per la porzione di attività resa all'esterno²⁸? Come si coniuga la possibilità di svolgere la prestazione ovunque (quindi da remoto, ma non necessariamente dall'abitazione del lavoratore) con la presenza di rischi particolari? Non mi riferisco, infatti, solo a quelli connessi all'uso dei videoterminali di matrice squisitamente ergonomica (postura, presidi per il sistema visivo), ma altri, di cui il disegno di legge non si occupa²⁹, che non dovrebbero essere trascurati dalla

ce, al risparmio di costi e di tempo per il tragitto casa-lavoro, alla riduzione dell'inquinamento, soprattutto per il trasporto su gomme.

25. La consegna al RLS è frutto di una interpolazione, apprezzabile e in linea con il ruolo svolto dalle rappresentanze, della Commissione lavoro del Senato nell'estate 2016.

26. Nel ddl. n. 2229-A è richiesto il parere preventivo del medico competente, lo svolgimento di visite ed accertamenti, l'esercizio del diritto alla disconnessione (art. 3).

27. Le linee guida di Assolombarda del 2015 (*Indicazioni per la gestione degli aspetti di salute e sicurezza legati al "Lavoro Agile/Smart Working"*) prevedono, oltre ad una formazione mirata per i soggetti coinvolti, la necessità di individuare una rosa di luoghi in cui si possa svolgere la prestazione da remoto, la comunicazione del luogo e l'esclusione di luoghi isolati o non facilmente raggiungibili. Ciò anche in vista di possibili sopralluoghi, nel rispetto delle regole per l'accesso ai domicili privati.

28. Sembrerebbe non esservi un obbligo precipuo, ma questo è impensabile, quindi immagino sia implicito nell'obbligo di valutazione *ex art.* 28 d.lgs. n. 81/2008.

29. La lacuna potrebbe essere colmata se si ammettesse l'applicazione del d.lgs. n. 81/2008 o almeno di alcune sue parti. Gli accordi siglati tra PW&C e Fisascat-Cisl (*supra*) riportano la seguente clausola, apprezzabile, ma di cui andrebbe verificata, in concreto, l'attuazione: « la

contrattazione collettiva: il rischio di isolamento, perché lo spazio lavorativo è *luogo sociale*, ovviabile con la fissazione in sede negoziale di un tetto massimo di porzione di orario da svolgere al di fuori della sede aziendale; il rischio di *burn-out* (gestione delle informazioni che giungono in tempo reale), da leggere insieme al c.d. diritto alla disconnessione anche nelle fasce di reperibilità³⁰; le crescenti sindromi da iper-connessione (*internet addiction disorder*)³¹.

Che ne è, poi, della formazione³² sui rischi che, come accennato, presentano peculiarità evidenti? La novella dell'estate 2016 prevede che al lavoratore impiegato in forme di lavoro agile possa essere riconosciuto, nell'ambito dell'accordo, il diritto all'apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali, e alla periodica certificazione delle relative competenze (art. 20, c. 2). A parte la formulazione sibillina, non pare si evinca un riferimento, nemmeno implicito, al tema della prevenzione. Per tornare a quanto detto *supra*, penso al ruolo fondamentale di una adeguata formazione, affinché il lavoratore comprenda che vi sono luoghi di esecuzione della prestazione più idonei di altri per prevenire rischi vecchi e nuovi.

Per quanto concerne la valorizzazione del merito/produktività — tema che si collega a quello del lavoro agile nel ripensamento dei criteri di valutazione della prestazione resa fuori dalle sede lavorativa, non strettamente legata a un orario di lavoro, ma al raggiungimento di risultati predefiniti o ridefiniti nel corso del tempo — va segnalato che la quasi totalità degli accordi censiti nella provincia di Brescia negli ultimi anni si occupa del calcolo del premio di risul-

Società si impegna ad informare i lavoratori sulle misure di protezione e sugli eventuali rischi in materia di salute e sicurezza sul lavoro derivanti dalle particolari modalità di svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, compreso l'utilizzo di videotermini».

30. In Francia tale diritto trova la sua consacrazione nella legge dell'agosto 2016 (*loi n. 1088/2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels*). L'art. 55 prevede l'adozione di un accordo, con il comitato d'impresa o i delegati del personale, per stabilire le modalità di utilizzo di strumenti digitali, nel rispetto dei tempi di riposo, dei congedi, della vita personale e familiare. Sono, altresì previste, azioni di formazione e sensibilizzazione all'uso ragionevole di detti dispositivi.

31. Si sofferma sui rischi per la salute, soprattutto legati allo stress, lo studio dell'Etui (*Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*) richiamato in apertura di questo lavoro.

32. Nella disamina contenuta nel *Paper* di Adapt (*supra*) si rileva un'attenzione dei contratti alla formazione in materia prevenzionistica (uso degli strumenti forniti, comportamenti in caso di incidente fuori sede) e al coinvolgimento del Servizio di prevenzione e delle rappresentanze per la sicurezza.

tato/produttività (accentuandone la componente variabile seppure non necessariamente in un'ottica partecipativa ai successi dell'impresa³³), della flessibilizzazione dell'orario di lavoro o dell'articolazione dei turni per far fronte alle esigenze produttive.

Il premio di risultato in genere viene suddiviso in una parte fissa e in una parte variabile. Per definire quest'ultima si prendono in considerazione alcuni indici quali, ad esempio, le ore lavorate dirette totali, la qualità del prodotto, la presenza individuale. Su questo punto, le previsioni contrattuali differiscono nelle voci da inserire nell'indice "presenza"³⁴; quelle non incluse incidono in termini di penalizzazione nella quantificazione del premio. Astrattamente il ragionamento sembrerebbe lineare, se non fosse che tra le voci equiparate alla presenza spesso mancano i periodi di congedo parentale e, ancora più surreale, quelli di congedo obbligatorio per maternità/paternità.

Si riscontra, quindi, un vero e proprio corto-circuito del sistema, presente non solo nella contrattazione del nostro territorio³⁵. Non tenere in considerazione il periodo di congedo obbligatorio configura, infatti, una discriminazione diretta nei confronti della lavoratrice madre, mentre nel caso di mancato computo del congedo parentale (almeno *pro quota*) si tratta di una discriminazione indiretta, in quanto le donne continuano a fruire dell'astensione facoltativa in maniera predominante rispetto ai lavoratori padri.

33. Sottolinea questa tendenza generalizzata, M. RICCIARDI, *La parabola. Ascesa e declino della contrattazione collettiva in Italia*, Clueb, Bologna 2014, p. 31 ss.

34. Leggendo i contratti censiti dall'Osservatorio, vengono ricondotte alla presenza, seppur con alcune distinzioni: ferie, rol, ex festività, 3 giorni di lutto, 24 ore di abbuono pari a 3 giornate lavorative, permessi Avis e Admo, permessi sindacali, malattie ospedalizzate, malattie con prognosi di primo certificato superiori a 20 giorni, infortuni, cassa integrazione ordinaria. Solo in alcuni casi sono inclusi nella presenza il congedo di maternità e i permessi mensili ex art. 33 l. n. 104/1992.

35. Non viene, invece, fatto alcun riferimento ai requisiti di presenza, nell'Accordo sul «nuovo sistema retributivo premiale» adottato da FCA nell'aprile 2015, che riduce a 3 le macro-aree di professionalità rispetto agli 8 livelli di inquadramento del ccnl dei metalmeccanici. L'Accordo definisce, ad un unico livello di negoziazione, la costruzione della parte premiale della retribuzione che combina i profili dell'efficienza (dei vari stabilimenti) e della redditività (raggiungimento degli obiettivi del piano industriale): si tratta di un *bonus* calcolato sulla *performance* annuale di stabilimento e su quella quadriennale nell'area geografica di riferimento (Europa, Africa e Medio-oriente; Nord America; Sud America; Asia). Per un primo commento, AA.Vv., *Il sistema retributivo premiale in Fiat-Chrysler Automobile (FCA). Elementi di un nuovo modello contrattuale?*, in *DRI*, n. 148, 2015, p. 651 ss.

Sul punto è intervenuto il legislatore, con una previsione che calmieria, ma non rimuove del tutto, gli effetti discriminatori di tali prassi: l'art. 1, c. 183, della legge di stabilità (l. n. 208/2015) sancisce che ai fini del premio di produttività è computato il periodo di congedo obbligatorio di maternità.

La contrattazione, oltre ad attenersi alla disposizione di legge, potrebbe presentare formule migliorative che includano, ad esempio, parte del congedo parentale, come già avviene in alcuni accordi aziendali per istituti legati a esigenze di cura (l. n. 104/1992).

Per concludere, merita un cenno quanto contenuto nell'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015 che sancisce, sull'onda di una analoga previsione di qualche anno fa nell'ordinamento francese (*Loi Mathys*), la possibilità di cedere a titolo gratuito i riposi e le ferie maturati — nel rispetto delle norme inderogabili di cui al d.lgs. n. 66/2003 e, quindi, aggiuntivi rispetto alle soglie legali irrinunciabili — ad altri dipendenti dello stesso datore di lavoro per assistere figli minorenni che per le particolari condizioni di salute necessitano di cure costanti, secondo le modalità previste dalla contrattazione collettiva stipulata dalle associazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale³⁶.

Una parte della dottrina ha sottolineato il rischio sotteso alla disposizione ovvero che « la possibilità di prendersi cura di un familiare malato non costituisca un diritto garantito dall'ordinamento ma una condizione che si verifica grazie alla solidarietà dei lavoratori »³⁷. La perplessità non è peregrina, ed è simile a quelle sollevate da altri rispetto alla spinta verso il *welfare* aziendale mentre quello pubblico segna evidenti battute d'arresto (*infra*). Tuttavia, se letta nella cornice di interventi più strutturali, come quelli che in parte si è cercato di mettere in luce in questo lavoro (riduzione del *gender pay gap*, valorizzazione dello *smart working*, piani di *welfare family friendly*), la cedibilità del tempo per fini mutualistici offre l'occasione per sperimentare soluzioni innovative³⁸.

36. R. NUNIN, *La cessione gratuita delle ferie e dei permessi maturati*, in G. Zilio Grandi, M. Biasi (a cura di), *Commentario breve alla riforma del Jobs Act*, Cedam, Padova 2015, p. 729 ss., che sottolinea alcune criticità come quella di una eventuale stigmatizzazione del lavoratore bisognoso o di quello che non desidera cedere quota di permessi o ferie. Nella previsione francese l'opzione della cessione è esercitata anonimamente.

37. A. FENOGLIO, *Il filo rosa intessuto nel diritto del lavoro: un'analisi gender sensitive degli interventi legislativi dell'ultimo triennio*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".it, 2015, n. 239, pp. 26-27.

38. È ancora Luxottica a fare da apripista con l'accordo aziendale del 30 marzo 2016 (siglato da Cgil, Cisl e Uil, con validità triennale), in cui viene istituita la *Banca delle ore Etica*. Due i

Sotto il profilo giuridico, lo schema disegnato dall'art. 24 sembra quello del diritto potestativo, già utilizzato per il congedo parentale. Non è infatti previsto l'accordo con il datore di lavoro, per il quale, però, potrebbe non essere indifferente tra *chi* avvenga lo scambio; nella norma manca ogni riferimento a livelli professionali/mansioni/ruoli entro cui si possa effettuare la cessione (vero e proprio atto di libertà tra colleghi). Del resto, una restrizione di questo tipo, circolata sul *web* nelle prime letture dell'articolo contenuto nella legge delega, non sarebbe auspicabile, non potendosi confinare la solidarietà in singoli uffici, reparti o tra colleghi che svolgono tra loro compiti fungibili. Per tale motivo andrà pensato un meccanismo di riassetto organizzativo o prevedere uno scaglionamento delle ore, magari a rotazione tra i cedenti, in modo da coprire le esigenze del beneficiario senza sacrificare quelle gestionali.

La contrattazione, nazionale o aziendale, è chiamata a delinearne condizioni³⁹, durata e modalità di fruizione del beneficio⁴⁰. Un terreno di confronto e negoziazione molto interessante, in vista di una estensione della norma ad altre esigenze solidaristiche, come nel caso della cura degli anziani, di altri familiari in difficoltà o dello stesso lavoratore. L'ambito applicativo scelto dal legislatore è, infatti, restrittivo, in quanto prende in considerazione solo la cura dei genitori verso i figli minorenni, lasciando scoperte fenomenologie assai diffuse (anziani, figli disabili maggiorenni, ecc.).

punti rilevanti: 1) per ogni donazione l'azienda conferisce altrettante quote orarie valorizzate in base al valore della retribuzione in atto al momento della cessione; 2) si amplia la platea dei beneficiari individuati nei lavoratori che debbano assistere figli, coniuge (o convivente *more uxorio*) e genitori che versino in gravi condizioni di salute, che non abbiano già visto accolte richieste nei 12 mesi precedenti (salvi i casi di particolare gravità) e non dispongano, al momento della richiesta, di più di 24 ore di istituti individuali retribuiti residui. È, tuttavia, previsto un limite massimo di 80 ore (10 giorni) da godere almeno parzialmente entro 3 mesi dall'accreditamento ed esauriti entro 12 mesi.

39. Innanzitutto, cosa si intenda per (e come si certifichi la) sussistenza delle particolari condizioni di salute e necessità di cure costanti, anche al fine di evitare aberrazioni come quelle relative all'esclusione (seppur con alcune eccezioni) dei permessi della legge n. 104/1992 in caso di ospedalizzazione del familiare. Nel caso dei minori di 12 anni, infatti, numerose strutture ospedaliere esigono la presenza di un adulto per l'intera giornata.

40. Termini di preavviso, comunicazione, produzione di specifici documenti, ecc.

Un altro punto delicato, esplicitato nella legge francese⁴¹, è quello di considerare il periodo di assenza del beneficiario come lavoro effettivo ai fini dell'anzianità di servizio e di altri eventuali vantaggi; penso ad esempio a quanto detto *supra* in merito alla quantificazione del premio di produttività, in ragione del fatto che la probabilità che sia la lavoratrice a usufruire dell'istituto è abbastanza alta.

2. Le sfide del *welfare* aziendale

Il *welfare* è definito come l'insieme di strumenti, risorse e servizi che un'impresa mette a disposizione del lavoratore per soddisfare bisogni, individuali o connessi al nucleo familiare, volti a realizzare esigenze personali di sviluppo umano, civile o sociale. Il risultato di un dialogo fra impresa e lavoratori (spesso col tramite delle parti sociali, come vedremo *infra*) che si attua attraverso un « *contratto relazionale e riflessivo* »⁴².

Elena Macchioni enuclea alcune semantiche tese a collocare il *welfare* aziendale nei mutamenti culturali che hanno attraversato il nostro Paese e che si traducono in tipi di interventi diversificati a favore dei lavoratori o del tessuto sociale⁴³.

Ne individua quattro già acquisite e una che l'Autrice auspica in divenire: a) *semantica paternalistico-filantropica*, legata ad alcune esperienze di inizio '900, che hanno portato ad esperimenti quali il villaggio operaio, l'attivazione di servizi scolastici e culturali per i figli dei dipendenti; b) *semantica delle relazioni industriali*, in cui gli strumenti di *welfare* vengono, progressivamente, ricondotti al più ampio dibattito sulle forme di tutela del lavoratore, definite nelle sedi territoriali di negoziazione sociale (le forme mutualistiche, assistenziali, i servizi sociali quali asili nido, case popolari); c) *semantica aziendalistico-manageriale*, dove si accentua la funzione di tecnica di gestione delle risorse umane, per ottimizzare il costo del lavoro e migliorare il clima aziendale, con un ampliamento del paniere di beni/servizi offerti (assistenza sanitaria, buoni pasto, servizi di trasporto collettivo, contributi alle spese

41. R.VOZA, *La cessione dei riposi e delle ferie secondo l'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, 2016, n. 299, pp. 3-4. L'Autore solleva (e fornisce risposta positiva a) un quesito circa la possibilità di inserire nell'accordo tra lavoratori una clausola di reciprocità, laddove in futuro il cedente dovesse trovarsi in condizioni di necessitare, a sua volta, di ferie o permessi per compiti di cura.

42. E. MACCHIONI, *Culture e pratiche del welfare aziendale*, Mimesis, Milano-Udine 2014, p. 7.

43. Ivi, p. 14 ss.

di istruzione, asili aziendali, colonie, formazione continua, ecc.); d) *semantica welfaristica* ossia quella che si inserisce nel filone del c.d. secondo *welfare*, reso possibile anche dagli incentivi statali (detassazione, incentivi fiscali); e) *semantica del pluralismo societario e riflessivo*, intesa come risultante dei punti di forza di quelle enunciate e che vede l'impresa come attore in un sistema plurale in cui si opera per il bene comune, utilizzando metodologie iterative e riflessive di monitoraggio e valorizzazione delle buone pratiche⁴⁴.

Le esperienze di accesso al *welfare* aziendale in Italia sono numerose, soprattutto nelle grandi aziende, spesso adottate senza il confronto con le parti sociali, sebbene negli ultimi il sindacato abbia manifestato un crescente interesse, con sensibilità diverse tra le sigle⁴⁵, al dialogo su temi ritenuti ormai di estrema rilevanza dagli stessi lavoratori⁴⁶.

È, infatti, innegabile che gli strumenti di *welfare* integrativo costituiscono una importante forma di recupero del potere di acquisto dei lavoratori⁴⁷, che in alcuni casi possono scegliere diverse combinazioni di servizi all'interno di un paniere, giungendo a livelli molto alti di personalizzazione del pacchetto di *benefit* erogati. Si assiste, così, «all'arricchimento dello scambio proprio del rapporto di lavoro, in senso sociale»⁴⁸ attraverso il soddisfacimento dei bisogni del lavoratore e del suo nucleo familiare.

44. Ivi, p. 46 ss.

45. Cfr. Accordo Cgil Cisl, Uil del 14 gennaio 2016, *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*, che colloca il *welfare* contrattuale tra gli strumenti tesi al benessere organizzativo, alla conciliazione vita-lavoro, alle condizioni di lavoro, con un riflesso positivo sulla produttività, che non devono essere lasciati alle forme unilaterali promosse dalle imprese. In particolare, si insiste sulla centralità della previdenza complementare (rilancio del secondo pilastro, soprattutto per le nuove generazioni a rischio-pensione) e della sanità integrativa, attraverso convenzioni con le strutture pubbliche in modo da non indebolire il sistema universale di tutela (p. 13). Cfr. *Il Sesto rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*, 2015, redatto da Cgil/Spi sullo sviluppo del *welfare* territoriale legato all'attesa riforma del terzo settore, giunta alla conclusione dell'iter parlamentare nel maggio 2016 — di cui si attendono i decreti delegati — che contiene, tra l'altro, la regolazione per la costituzione dell'impresa sociale.

46. A. DE FILIPPO, *Diffusione, buone pratiche e casi di successo*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano 2013, p. 163 ss.

47. A. DE FILIPPO, *Costruzione di un piano di welfare aziendale e modalità di gestione*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale, op. ult. cit.*, p. 132 ss. L'Autore sottolinea che l'adozione di piani di *welfare* modifica il rapporto con l'azienda-datore di lavoro, non più percepita solo come controparte contrattuale ma come erogatrice di servizi (p. 136).

48. T. TREU, *Introduzione. Welfare aziendale*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, 2016, n. 297, p. 31 (ora in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Ipsoa, Milano 2016).

Per il sindacato, come ha sottolineato Tiziano Treu, il *welfare* «diventa un terreno di scambio, non l'unico ma significativo, per accettare orientamenti di moderazione salariale»⁴⁹ e fa emergere a livello decentrato relazioni sindacali partecipative che non trovano omologhi sul piano nazionale.

Dal canto suo l'azienda decide di adottare piani di *welfare* essenzialmente per due ragioni, che si possono combinare tra loro e che sottendono il ricorso a strumenti differenziati: Maurizio Castro parla di leva organizzativa e di leva comunitaria⁵⁰. Nel primo caso, l'obiettivo è quello di migliorare l'efficienza aziendale e si realizza con erogazioni in natura (buoni spesa; convenzioni con la grande distribuzione; contributi per i costi di trasporto casa-lavoro), interventi per migliorare la prestazione (telelavoro; *smart working*; servizi per la famiglia; asili nido, colonie, ludoteche; banca delle ore; *long term leaves* per i lavoratori extracomunitari; turni autogestiti). Nel secondo, si punta sulla coesione aziendale, sull'individuazione di un codice identitario (*vision & values*) e si privilegiano interventi ad alto impatto motivazionale e di lunga gittata (previdenza complementare; assistenza sanitaria integrativa; staffetta generazionale; formazione continua; borse di studio per i figli; protezione assicurativa contro infortuni invalidanti).

Sul versante del *welfare* aziendale, nella contrattazione decentrata bresciana, si segnala l'adozione di: *voucher* per i lavoratori con assenze contenute (es. sotto i 3 gg.); polizze sanitarie; contributi per spese sostenute dai dipendenti, per figli e coniuge (asili nido, scuole materne, altri gradi scolastici, *master*, corsi linguistici, campi estivi, acquisto di libri scolastici, mensa scolastica, fondo previdenziale); incremento del contributo a carico del datore al fondo pensione integrativo; borse di studio per i figli dei dipendenti che si siano distinti per peculiari meriti scolastici (presso scuole superiori e Università)⁵¹; convenzioni con asili nido; attivazione di asili nido aziendali; buoni spesa.

L'ampliamento in termini non solo quantitativi ma, soprattutto, qualitativi del ventaglio dei servizi erogabili dovrebbe essere favorito dai più recenti interventi normativi. La legge di stabili-

49. ID., p. 24 ss.

50. M. CASTRO, *Il welfare aziendale: ragioni e prospettive di una strategia*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, cit., p. 117 ss.

51. Il contratto integrativo di Luxottica, del giugno 2013, ha dedicato ampio spazio al sostegno dell'istruzione dei figli dei dipendenti (con borse di studio e refusione delle tasse scolastiche) e, in un'ottica di *welfare* territoriale, investendo nella lotta all'abbandono scolastico con progetti mirati siglati con le scuole del territorio.

tà per il 2016 (l. n. 208/2015) ha potenziato le agevolazioni fiscali per le aziende che erogano servizi e prestazioni di *welfare*⁵², ha previsto per il lavoratore (con reddito annuo fino a 50.000 euro)⁵³ la scelta di convertire il premio di produttività in prestazioni di *welfare* integrativo⁵⁴ ed ha ampliato il novero degli elementi che non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente ai sensi dell'art. 51 del Tuir⁵⁵.

Con riguardo a questo profilo, la novella legislativa tocca il comma 2, lett. f), che affianca alle prestazioni tradizionali (educazione, istruzione ed ora ludoteche, centri estivi e invernali), le « *somme e prestazioni erogate per la fruizione di servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti* », rafforzando l'idea di un *trait d'union* tra i temi qui proposti proprio nella cura alla persona, bisogno crescente non coperto dal sistema pubblico e che si colloca nel pilastro del secondo *welfare*⁵⁶.

52. È, infatti, prevista per i datori di lavoro l'esenzione Irpef anche qualora gli interventi siano stabiliti in sede di contratto, accordo o regolamento aziendale e, quindi, non solo in caso di atto unilaterale e volontario del datore di lavoro.

53. Per l'applicazione dell'aliquota agevolata del 10% il limite dei premi è stato fissato a 2000 euro lordi innalzato a 2500 euro lordi nel caso in cui i contratti collettivi prevedano forme di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione. Il decreto interministeriale del 25 marzo 2016, ai fini dell'applicazione delle agevolazioni della legge di stabilità, dispone che tale coinvolgimento debba realizzarsi « attraverso un piano che stabilisca, a titolo esemplificativo, la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive o sistemi di produzione e che prevedono strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse necessarie nonché la predisposizione di rapporti periodici che illustrino le attività svolte e i risultati raggiunti » (art. 4).

54. Questo profilo è particolarmente delicato, perché nel conferire il premio di produttività al piano di *welfare*, scelta sicuramente vantaggiosa per l'azienda, viene meno il versamento contributivo; il lavoratore non percepisce immediatamente l'effetto, in quanto beneficia del pacchetto di *benefit*, ma le ricadute sul calcolo della pensione potrebbero essere significative.

55. Nel Tuir il riferimento va esteso al reddito assimilato al lavoro dipendente; ne consegue che le disposizioni si applicano ai collaboratori coordinati e continuativi, laddove siano destinatari di tali beni/ servizi erogati dal piano di *welfare* aziendale.

56. T. TREU, *Introduzione. Welfare aziendale, op. ult. cit.*, pp. 7-8, parla di selettività del *welfare* pubblico, dovuto alla progressiva riduzione delle risorse, che ha portato a lasciare scoperte (o meno coperte) alcune aree, pur rilevanti, quali le politiche attive del lavoro, la lotta alla povertà, il sostegno alla famiglia, lo sviluppo delle attività di cura, l'educazione e la formazione.

Pare, quindi, confermata la logica del *win-win*⁵⁷, secondo cui nell'applicazione di strategie di *welfare* tutti i soggetti coinvolti risultano vincitori⁵⁸.

L'entusiasmo non deve però fare perdere di vista alcuni nodi problematici, messi in evidenza da Bruno Caruso⁵⁹. Se da un lato, la stipulazione di convenzioni con le strutture pubbliche — suggerita dall'Accordo del 14 gennaio 2016 tra Cgil, Cisl e Uil (*supra*) — possono produrre un effetto di *spill over*⁶⁰; dall'altro, lo sviluppo del secondo *welfare*, e quindi anche di quello occupazionale, non deve divenire un alibi per rinviare *sine die* interventi universalistici, considerato il fatto che si registrano differenze sostanziali nella diffusione di piani di *welfare* a livello territoriale / aziendale tra aziende medio-grandi e medio-piccole⁶¹, con il rischio di perpetuare forme di esclusione sociale, alimentare nuove povertà e acuire ulteriormente la disparità tra Nord e Sud del Paese.

A tal proposito, appare suggestiva la ricostruzione offerta da Chiara Saraceno⁶² secondo cui la possibilità di considerare il *welfare* come bene comune si colloca « all'interno del dinamico equilibrio tra responsabilità pubblica-statale e responsabilità individuale perché l'universalità dell'accesso a beni come la salute, la sicurezza economica, la cura sia garantita in modo equo e sostenibile, oltre che adeguato ».

Un'immagine di questo tipo, resa effettiva nelle esperienze più mature di *welfare* aziendale e soprattutto nella ricerca di modelli olistici di qualità del lavoro, rievoca la concezione di Olivetti del

57. E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, Adapt University Press, Modena 2014. Nell'introduzione, l'autore fa riferimento, da un lato, ai lavoratori e all'impresa, per le ragioni dette nel testo, e, dall'altro, allo Stato, in quanto i servizi offerti colmano alcune lacune dello stato sociale.

58. B. DI NICOLA, N. FERRIGNI, M. PACETTI (a cura di), *Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano. Indagine nazionale sullo stato del welfare aziendale*, Gangemi, Roma 2014.

59. B. CARUSO, « *The bright side of the moon* »: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale, in *RIDL*, 2016, I, p. 186 ss.

60. L'autore parla di miglioramenti nelle *performance* del sistema pubblico e di incrementi occupazionali connessi alla richiesta di servizi da parte delle aziende.

61. Caruso propone il ricorso al contratto di rete, per promuovere la diffusione del *welfare* aziendale nelle realtà di più piccole dimensioni. Fanno riferimento, invece, alla possibilità di costruire piani di *welfare* interaziendali con il coinvolgimento dell'attore pubblico al fine di realizzare economie di scala non favorite dalle dimensioni ridotte, A. CIARINI, S. LUCCARINI, *Il welfare aziendale in Italia*, in *Sociologia del lavoro*, 2015, n. 139, p. 44.

62. C. SARACENO, *Si può pensare al welfare come bene comune?*, in *Il Mulino*, 2014, n. 6, p. 907.

fare impresa e risponde al monito europeo del creare « occupazione buona », ben conciliandosi con le premesse da cui ha preso le mosse questo contributo⁶³.

Riferimenti bibliografici

- Aa.Vv., *Il sistema retributivo premiale in Fiat–Chrysler Automobile (FCA). Elementi di un nuovo modello contrattuale?*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 2015, n. 148, p. 651 ss.
- CARUSO B., « *The bright side of the moon* »: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016, n. 2, p. 177 ss.
- CASTRO M., *Il welfare aziendale: ragioni e prospettive di una strategia*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Ipsoa, Milano 2016, p. 113 ss.
- CELLA G.P., *Quale futuro per la contrattazione collettiva*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 2016, n. 150, p. 217 ss.
- CIARINI A., LUCCIARINI S., *Il welfare aziendale in Italia*, in *Sociologia del lavoro*, 2015, n. 139, p. 43 ss.
- CHIARO G., PRATI G., ZOCCA M., *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in *Sociologia del lavoro*, 2015, n. 138, p. 69 ss.
- DAGNINO E., TIRABOSCHI M., TOMASSETTI P., TOURESS C., *Il “lavoro agile” nella contrattazione collettiva oggi*, in *Working Paper Adapt*, 2016, n. 2.
- DE FILIPPO A., *Costruzione di un piano di welfare aziendale e modalità di gestione*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano 2016, p. 123 ss.
- DE FILIPPO A., *Diffusione, buone pratiche e casi di successo*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano 2013, p. 163 ss.
- DI COLA B., FERRIGNI N., PACETTI M. (a cura di), *Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano. Indagine nazionale sullo stato del welfare aziendale*, Gangemi, Roma 2014.

63. A. OLIVETTI, *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, Milano 1959 e ora in A. OLIVETTI, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, Milano 2012, con presentazione di Luciano Gallino. L'imprenditore, nel celebre discorso pronunciato davanti ai lavoratori di Pozzuoli il 23 aprile 1955, si chiedeva: « Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi soltanto nell'indice dei profitti? [...] La fabbrica [...] pur agendo in un mezzo economico e accettandone le regole ha rivolto i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all'elevazione materiale, culturale sociale del luogo ove fu chiamata ad operare ».

- DI NARDO F., *Il futuro del welfare è in azienda*, Guerini, Milano 2015.
- FENOGLIO A., *Il filo rosa intessuto nel diritto del lavoro: un'analisi gender sensitive degli interventi legislativi dell'ultimo triennio*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, 2015, n. 239.
- GALLIE D., GOSETTI G., LA ROSA M. (a cura di), *Qualità del lavoro e della vita lavorativa. Cosa è cambiato e cosa sta cambiando*, numero monografico di *Sociologia del lavoro*, 2012, n. 127.
- GALLINO L., *Informatica e qualità del lavoro*, Einaudi, Torino 1983.
- GOSETTI G., *Dalla qualità del lavoro alla qualità della vita lavorativa: persistenze e innovazioni nel profilo teorico e nelle modalità di analisi*, *Sociologia del lavoro*, 2012, n. 127, p. 17 ss.
- GREEN F., *Concetti, teorie e misure della qualità del lavoro*, in *Sociologia del lavoro*, 2012, n. 127 p. 52 ss.
- LA ROSA M. (a cura di), *Qualità della vita, qualità del lavoro*, FrancoAngeli, Milano 2012.
- MACCHIONI E., *Culture e pratiche del welfare aziendale*, Mimesis, Milano-Udine 2014.
- MALZANI F., *Crisi della rappresentatività e nuovi modelli locali di relazioni industriali: la contrattazione collettiva in Provincia di Brescia*, in *Dir. lav. mercati*, 2016, n. 1, p. 197 ss.
- MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, Adapt University Press, Modena 2014.
- NUNIN R., *La cessione gratuita delle ferie e dei permessi maturati*, in Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), *Commentario breve alla riforma del Jobs Act*, Cedam, Padova 2015, p. 729 ss.
- OLIVETTI A., *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, Milano 2012.
- OLIVETTI A., *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, Milano 1959.
- RICCIARDI M., *La parabola. Ascesa e declino della contrattazione collettiva in Italia*, Clueb, Bologna 2014.
- SARACENO C., *Si può pensare al welfare come bene comune?*, in *il Mulino*, 2014, n. 6, p. 906 ss.
- SUPIOT A. (a cura di), *Il futuro del lavoro*, Carocci, Roma 2003.
- TREU T., *Introduzione. Welfare aziendale*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, 2016, n. 297.

TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Ipsoa, Milano 2016.

VOZA R., *La cessione dei riposi e delle ferie secondo l'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015*,
in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, 2016, n. 299.

CONTRATTAZIONE COLLETTIVA
DI SECONDO LIVELLO
ED ESPERIENZE TERRITORIALI

Le esperienze nazionali: gli osservatori
sulla contrattazione di secondo livello

L'Osservatorio "Fare Contrattazione" di Adapt

Caratteristiche della banca dati e brevi analisi in tema di articolazione degli assetti contrattuali e modello di decentramento in Italia

PAOLO TOMASSETTI*

1. Introduzione

Obiettivo del mio intervento è descrivere brevemente le caratteristiche dell'Osservatorio "Fare Contrattazione" di Adapt, illustrandone gli aspetti metodologici e fornendo le informazioni essenziali circa la dimensione quantitativa e qualitativa dell'insieme dei contratti collettivi che raccoglie, con specifico riguardo alla contrattazione collettiva decentrata. Svolgerò poi alcune riflessioni in tema di articolazione degli assetti contrattuali e decentramento contrattuale, tratte dall'analisi contenutistica dei contratti archiviati nella banca dati. Tra i tanti, ho scelto questo argomento in ragione della sua persistente attualità e importanza trasversale. Mi sembra inoltre che il tema dell'articolazione degli assetti contrattuali incroci bene "ragioni e passioni" di questo convegno che è anche e soprattutto un momento di presentazione da parte del comitato organizzativo, che ringrazio a nome di Adapt per l'invito, di un altro osservatorio sulla contrattazione collettiva il cui centro di interesse coincide proprio con la dimensione locale delle relazioni industriali: il territorio di Brescia in uno con i lavoratori, le aziende, le istituzioni e la cittadinanza che lo popolano e lo animano.

Come ci ricorda il Censis nei rapporti annuali sulla situazione sociale del Paese, così come la dottrina giuslavoristica che di recente è tornata ad occuparsi del tema¹, lo studio del territorio in funzione

* ADAPT.

1. A. MATTEI (a cura di), *Il diritto del lavoro tra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, ES, 2014; I. REGALIA, *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in RGL, 2015, n. 1, I, 3 ss.; L. BURRONI, F. RAMMELLA, *Negoziare, regolare e promuovere lo sviluppo locale*, in RGL, 2015, n. 1, I, 49 ss.; I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a*

di analisi del rapporto tra centro e periferia emerge quale fattore determinante per la comprensione dell'evoluzione dei processi di rappresentanza e regolazione del mercato del lavoro. Dimensione territoriale delle relazioni industriali che rileva da due prospettive di analisi le quali — sebbene presentino evidenti tratti di contiguità che trovano sintesi e rappresentazione nella suggestiva lettura della nuova geografia del lavoro proposta da Enrico Moretti² — propenderei a tenere distinte. La prima ha a che fare con gli aspetti organizzativi del decentramento contrattuale³ e con il processo di *aziendalizzazione* delle relazioni industriali quale « ipotesi teorica del decentramento normativo nella peculiare forma della derogabilità della norma generale al livello aziendale »⁴. La seconda evoca invece un solco della storia economica, culturale e sociale del nostro paese e del nostro modello di capitalismo, molto spesso sottovalutato o comunque rimasto negletto all'interno dell'approccio *mainstream* della letteratura socio-economica alla materia⁵. Mi riferisco alla tesi per cui le relazioni economiche in Italia si articolano in differenti *network sociopolitici* di ambito territoriale con cui sindacati e imprese sono chiamati a confrontarsi: un reticolo di rapporti formali e informali, interconnessi in vario modo con le istituzioni centrali e con gli altri network territoriali, che nelle diverse province della penisola plasmano e caratterizzano le strategie e gli esiti d'azione delle associazioni di rappresentanza locali, tanto a livello individuale che collettivo⁶.

livello locale, in *RGL*, 2015, n. 1, I, 97 ss.; M. CARRIERI, A. MATTEI, *Teoria e prassi della concertazione e della contrattazione di ambito territoriale*, in *QRS*, 2015, n. 2, 7; L. ZOPPOLI, *Istituzioni e negoziazioni territoriali: un'analisi della strumentazione giuridica*, in *RGL*, 2015, n. 1, I, 29 ss.; L. ZOPPOLI, *Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale*, in *QRS*, 2015, n. 2, 13 ss.

2. E. MORETTI, *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano, 2013.

3. F. TRAXLER, *Two logics of collective action in industrial relations?*, in C. Crouch, F. Traxler (a cura di), *Organised industrial relations in Europe: What future?*, Aldershot, Avebury 1995, pp. 23–44; A.J.S. COLVI, O. DARBISHIRE, *Convergence in Industrial Relations Institutions: The Emerging Anglo-American Model?*, in *Industrial & Labour Relations Review*, 66(5), 2013, pp. 1047–1077.

4. V. BAVARO, *Azienda, contratto e sindacato*, Cacucci, Bari 2012, p. 30.

5. Da K. THELEN, *Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies*, in P. A. Hall, D. Sokice (a cura di), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, University Press, Oxford 2001, pp. 71–103, passando da B. HANHE', M. RODHES, M. THATCHER (a cura di), *Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy*, Oxford University Press, Oxford 2007, fino ad arrivare a K. THELEN, *Varieties of Liberalization and the New Politics of Social Solidarity*, Cambridge University Press, New York 2014.

6. R.M. LOCKE, *Remaking the Italian Economy*, Ithaca, Cornell University Press, New York 1995.

2. Le caratteristiche della banca dati

L'Osservatorio "FareContrattazione" di Adapt nasce nel 2012 con l'obiettivo recuperare l'indicazione metodologica e insieme il desiderio di Gino Giugni di realizzare, assieme al suo collega Edoardo Ghera, una descrizione sistematica degli istituti della contrattazione collettiva, con lo scopo di « promuovere un'opera che compiutamente esaminasse le caratteristiche delle istituzioni contrattuali in Italia (...) »⁷. La convinzione alla base di questo proposito era che « il punto di partenza di ogni indagine sul contratto collettivo debba essere costituito da una indagine empirica diretta a rilevare la configurazione della fattispecie nella concretezza dei rapporti sociali »⁸. L'analisi del "diritto vivente" è diventata per il gruppo di ricerca di Adapt la metodologia privilegiata per leggere i profondi cambiamenti del sistema di relazioni industriali nel quadro più ampio e complesso della nuova "grande trasformazione del lavoro". Ciò anche in funzione di coltivare quell'ideale di modernizzazione del mercato del lavoro che ha animato la produzione scientifica e progettuale del professor Marco Biagi, il quale nel suo ultimo scritto pubblicato sulla *Rivista italiana di diritto del lavoro* esortava gli studiosi e gli esperti del diritto delle relazioni industriali ad adottare l'approccio del *benchmarking*, al fine di « facilitare l'efficiente scambio di *best practices* derivanti da esperienze condotte a livello nazionale, locale e aziendale », sul presupposto che attraverso lo scambio di informazioni e di buone prassi fosse « possibile aiutare le parti sociali a migliorare la qualità delle loro relazioni e a identificare regole appropriate per disciplinarle »⁹.

Grazie al lavoro di monitoraggio, archiviazione e analisi del materiale contrattuale svolto dai ricercatori e dottorandi della Scuola di Adapt, dal 2014 l'Osservatorio costituisce la base del rapporto annuale sulla contrattazione collettiva in Italia¹⁰, nonché la principale fonte di dati e di informazioni di due progetti di ricerca internazionali, co-

7. Lettera di Gino Giugni a Adriano Olivetti, 23 novembre 1954, cit. in F. Ricciardi, *Gino Giugni tra IRI e INTERSIND, (1951-1968)*, in *DLRI*, 2012, 2, p. 216.

8. G. GIUGNI, *La funzione giuridica del contratto collettivo di lavoro*, in *Atti del terzo Congresso Nazionale AIDLASS*, Giuffrè, Milano 1968, p. 12.

9. M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali considerazioni sul rapporto del gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella UE*, in *RIDL*, 2002, 2, p. 147.

10. ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2015). Il rapporto ADAPT*, Adapt University Press, 2016; Adapt, *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014), I rapporto ADAPT*, Adapt University Press, 2015.

finanziati dalla Commissione europea, in materia di disuguaglianze salariali¹¹ e produttività del lavoro¹². L'Osservatorio è altresì la principale infrastruttura didattica, anche nella sua proiezione informatica (www.farecontrattazione.it), per la diffusione di quella cultura delle relazioni industriali — da cui peraltro nasce la stessa esperienza di Adapt — volta a coniugare l'aspetto distributivo delle tecniche del diritto del lavoro con quello delle dinamiche della produzione e della crescita.

Nell'Osservatorio sono raccolti i testi contrattuali sottoscritti in Italia, ad ogni livello negoziale, nel quadriennio 2012–2015. La composizione e le caratteristiche quantitative e qualitative dell'insieme dei contratti collettivi variano a seconda del livello di contrattazione e del relativo disegno di campionamento.

Il campione di Ccnl può dirsi ampiamente rappresentativo, in quanto pressoché coincidente con l'universo di riferimento: esso copre tutti i rinnovi contrattuali sottoscritti a livello di categoria dalle federazioni di settore di Cgil, Cisl e Uil dal 2012 al 2015. Fuoriescono dalla portata della nostra analisi i Ccnl sottoscritti solo da altre organizzazioni sindacali.

Rispetto alla contrattazione di ambito territoriale, l'Osservatorio raccoglie ogni biennio i contratti provinciali sottoscritti in uno specifico settore produttivo. Nel quadriennio 2012–2015 la raccolta ha interessato i contratti provinciali sottoscritti dalle federazioni sindacali di Cgil, Cisl e Uil nel settore edile (n. province coperte: 77) e in agricoltura (n. province coperte: 67). Considerando il numero complessivo di 110 province sul territorio nazionale, l'insieme di contratti collettivi provinciali interessa circa il 70,5% dell'universo di riferimento nel settore edile, e circa il 61% nel settore agricolo.

Il disegno di campionamento per la selezione dei contratti aziendali avviene esclusivamente sulla base dell'anno di sottoscrizione e avendo riguardo alla natura normativa dei contratti. Sono esclusi dalla raccolta gli accordi aziendali di natura gestionale, riguardanti ad esempio l'attivazione dei regimi di orario ridotto (cassa integrazione o contratti di solidarietà) o le procedure di mobilità. Complessivamente, l'Osservatorio raccoglie un totale di 915 integrativi aziendali

11. *Newin — Negotiating Wage (In)equality*, coordinato da ADAPT sotto la direzione scientifica di Maarten Keune, Università di Amsterdam.

12. *Bargaining for productivity*, coordinato da ADAPT sotto la direzione scientifica di Michele Tiraboschi, Università di Modena e Reggio Emilia.

sottoscritti nel quadriennio 2012–2015 nei settori privati dell'economia. Non è dunque considerata la contrattazione integrativa svolta nelle amministrazioni pubbliche. Non è possibile calcolare la rappresentatività del dato perché l'universo di riferimento è ignoto; è ipotizzabile tuttavia una rappresentatività variabile dell'insieme di contratti in proporzione alla dimensione delle aziende firmatarie, la quale risulta così distribuita all'interno della banca dati: 0–49 (11,4%); 50–249 (22,3%); 250–499 (15%); 500–999 (10,9%); più di 1000 (40,4%). Quantomeno per le aziende al di sopra dei 1000 dipendenti, è verosimile supporre una rappresentatività del campione sufficiente.

Dal punto di vista qualitativo, la banca dati copre 23 settori dell'economia privata. Tra questi, i settori più rappresentati, in termini di frequenza contrattuale, sono l'industria metalmeccanica (22,5% delle intese), il settore del credito (13,9% delle osservazioni) e l'industria agro-alimentare (11,8% degli integrativi esaminati). Il settore delle comunicazioni, il terziario e l'industria chimico-farmaceutica, invece, rappresentano circa il 6% delle osservazioni.

La distribuzione geografica dell'insieme di contratti aziendali mostra una prevalenza di accordi siglati nelle regioni del Nord Italia (64,6%). Seguono le intese sottoscritte nelle regioni del centro (29,6%) e nella macro area Sud e Isole (5,8%).

Il 23,3% degli accordi sono siglati con l'assistenza delle organizzazioni datoriali di ambito territoriale. Sul versante sindacale, le organizzazioni che hanno sottoscritto il maggior numero di accordi sono le federazioni settoriali della Cisl e della Cgil, entrambe firmatarie approssimativamente del 70% dei contratti collettivi considerati. Le federazioni della Uil risultano firmatarie del 51,5% dei contratti collettivi aziendali.

3. L'articolazione degli assetti contrattuali

I rinnovi contrattuali nei diversi settori confermano, nel complesso, un'articolazione della contrattazione collettiva rispondente ai modelli definiti dagli accordi interconfederali di riferimento. Nei settori tradizionali dell'industria, così come nella logistica e nei trasporti, nel terziario di mercato e nel comparto delle telecomunicazioni, le parti hanno oramai pienamente recepito il modello contrattuale definito dall'accordo interconfederale del 22 gennaio 2009 e dall'accordo del 28 giugno 2011, ora confluito con variazioni nel Testo Unico sulla

Rappresentanza del 10 gennaio 2014 e negli omologhi testi sottoscritti in altri macro-settori produttivi. In quasi tutti i settori, gli assetti contrattuali continuano ad essere coordinati secondo la tecnica della delega e il principio del *ne bis in idem*, pur consentendo attraverso la previsione di clausole di uscita ai livelli decentrati di contrattazione di modificare e rinegoziare, in determinate circostanze e secondo specifiche procedure, le previsioni del Ccnl.

Accanto alle tipiche varianti settoriali (es. artigianato, piccola industria e agricoltura), alcune peculiarità si riscontrano in taluni settori marginali dell'economia. A mero titolo di esempio, il Ccnl per i centri di elaborazione dati prevede dei requisiti sostanziali e procedurali per poter attuare la contrattazione decentrata: la contrattazione integrativa aziendale si svolge nell'ambito di quelle aziende con un organico superiore ai dieci dipendenti; la validità degli accordi è subordinata alla certificazione degli stessi da parte dell'ente bilaterale nazionale.

Da evidenziare che il comparto agricolo continua a prevedere diverse specificità in ordine all'articolazione degli assetti contrattuali. In questo settore rileva ancora la differenziazione tra operai e impiegati agricoli, coperti da due diversi Ccnl di durata quadriennale, che incide sulla disciplina normativa applicabile. Inoltre, il secondo livello di contrattazione non si realizza a livello aziendale, ma a livello territoriale/provinciale (per gli impiegati agricoli è a livello regionale). L'altra particolarità di questo settore sta nelle funzioni che svolgono i due livelli di contrattazione: la salvaguardia del potere di acquisto delle retribuzioni, in genere affidata unicamente al contratto nazionale, per un biennio di validità contrattuale è delegata anche alla contrattazione territoriale (con aggiustamenti al rialzo, proporzionali agli andamenti economici provinciali), insieme alla politica degli inquadramenti professionali.

3.1. *Il modello di decentramento contrattuale*

Si osserva una peculiare forma di decentramento contrattuale consistente nella specializzazione e in talune ipotesi frammentazione settoriale dei contratti nazionali. Si tratta in molti casi di un processo parallelo a quello di disgregazione della rappresentanza datoriale che nell'ultimo quinquennio ha interessato buona parte dei macro settori merceologici della nostra economia. Esemplicative in questo senso sono le casistiche della ristorazione collettiva, con la fuoriuscita del-

l'Angem dalla Fipe e dal Ccnl Turismo; della grande distribuzione organizzata, con la fuoriuscita della Federdistribuzione da Confcommercio e dal Ccnl Terziario, distribuzione e servizi; della nascita della Confimi in aperta concorrenza a Confindustria e a Confapi, con la nascita di nuovi sistemi contrattuali settoriali; della definizione di due differenti contratti collettivi per il settore della panificazione: Fippa e Fiesa–Confesercenti con Fai–Cisl, Flai–Cgil e Uila–Uil da un lato, Assipan–Confcommercio, con Ugl Terziario dall'altro; dell'Accordo quadro contenente il protocollo per la contrattazione di secondo livello applicato al settore del marketing operativo sottoscritto l'Associazione Nazionale Agenzie di Servizi e Field Marketing (Anasfim) con Fisascat–Cisl e Uiltucs–Uil in deroga al CCNL Terziario, distribuzione e servizi della Confcommercio; del recesso da Assoelettrica–Confindustria delle società Axpo Italia, Gdf Suez Energia Italia, Sorgenia, Repower e Tirreno Power (per un totale di quasi 1.300 lavoratori), le quali hanno costituito la nuova Associazione dell'industria elettrica indipendente (Energia Concorrente).

Per altro verso, il contratto collettivo di gruppo, in alcune importanti realtà produttive, si è affermato come terzo livello contrattuale. Il 30,5% dei contratti integrativi aziendali raccolti nell'Osservatorio risultano sottoscritti a livello di gruppo, il 59,7% a livello di azienda, il 7,7% a livello di stabilimento e il 2,1% a livello di reparto. Oltre al caso Fca, si segnala l'esempio del contratto del gruppo Leonardo (ex Finmeccanica), entrambi esemplificativi di un processo di accentramento di alcune prerogative in precedenza riservate, rispettivamente, alla competenza della contrattazione di stabilimento (es. Pomigliano, Mirafiori) e della contrattazione aziendale (es. AgustaWestland). Analogo discorso vale per alcuni contratti aziendali che hanno sperimentato ulteriori articolazioni contrattuali a livello di stabilimento. Esempificativo in tal senso è il caso Ikea, in cui si prevede che una quota di premio risultato debba essere contrattata a livello di singolo store.

3.2. I riparti di competenza tra Ccnl e contrattazione decentrata

Per quanto riguarda gli ambiti di competenza regolativa dei due livelli contrattuali, si registra una tendenza verso il decentramento e la flessibilizzazione della struttura salariale nazionale, con il trasferimento di quote di aumenti retributivi al secondo livello contrattuale (es. Ccnl Elettrici, Ccnl Gas acqua) cui, in alcuni casi, è consentito di

differire le tranches di aumento dei minimi tabellari (es. Ccnl Chimici, Ccnl Metalmeccanici).

L'analisi dei contenuti della contrattazione di secondo livello consegna il dato di una sostanziale complementarietà dei contratti aziendali rispetto alla contrattazione di ambito nazionale: solo nel 3% delle osservazioni i contratti aziendali risultano alternativi al Ccnl. Si tratta di alcune aziende metalmeccaniche dell'indotto Fiat (es. Automotive Lighting), le quali firmano comunque contratti collettivi integrativi di un contratto collettivo di primo livello, cioè il Ccsl di Fca. Nel complesso, dunque, i livelli negoziali restano tra loro complementari e interfunzionali, anche se rispetto a taluni istituti si riscontra una duplicazione delle fonti regolative, con conseguente violazione dei principi di coordinamento degli assetti contrattuali. Il riferimento è, ad esempio, alla diffusione d'incrementi economici in cifra fissa stabiliti dalla contrattazione decentrata, spesso associati a premi dotati di un basso coefficiente di variabilità; oppure alla violazione di regole di carattere procedurale, come ad esempio la presentazione di piattaforme separate o il voto sui contratti. Mi sembra opportuno segnalare che rispetto al c.d. elemento economico di garanzia, strumento d'incentivo al decentramento contrattuale complementare alla misura di detassazione, in molti settori del terziario di mercato, le associazioni datoriali hanno dato indicazione alle imprese di non pagare questo elemento della retribuzione anche in assenza di contrattazione decentrata (es. nel turismo), oppure ne hanno disposto l'assorbimento fino a concorrenza laddove fossero previsti anche incrementi retributivi individuali, elargiti in via unilaterale (es. nel commercio).

Il ricorso alle deroghe risulta piuttosto contenuto: si registrano più deroghe di tipo diacronico (circa il 4% delle osservazioni), volte cioè a riallineare la regolamentazione aziendale degli istituti normativi economici agli standard minimi del Ccnl (es. salari d'ingresso, misure di sospensione, rateizzazione, riduzione o cancellazione degli elementi economici derivanti da contrattazione aziendale, incluse maggiorazioni, superminimi, premi e quattordicesima); che deroghe in senso tecnico rispetto al Ccnl e rispetto alla legge (circa l'1 delle osservazioni). Quando quest'ultime sono pattuite (es. Bridgestone, Electrolux, Fater), comunque, il contratto aziendale resta complementare al Ccnl: le clausole in deroga, infatti, riguardano sempre singoli istituti e non sono mai pattuite in condizioni di sganciamento integrale della contrattazione aziendale rispetto alla contrattazione

di ambito nazionale. Inoltre, la maggior parte della contrattazione derogatoria è sottoscritta dalle federazioni sindacali firmatarie del contratto di settore derogato, le quali mantengono quindi un certo potere di controllo sui contenuti e sugli effetti delle deroghe.

4. Caratterizzazione territoriale della contrattazione collettiva e dei sistemi di relazioni industriali

A livello di contrattazione aziendale, si registrano alcuni *pattern* relazionali e regolatori che caratterizzano le relazioni industriali nelle diverse province d'Italia, anche della medesima regione. Questo vale in relazione ad alcuni schemi di organizzazione dell'orario di lavoro (es. il regime orario 6x6); ad alcune tipologie d'indicatori che compongono i premi di risultato (es. il contrasto all'assenteismo); ad alcune forme retributive corrisposte in cifra fissa; e ad alcune misure di welfare contrattuale. A titolo d'esempio, può richiamarsi il caso dell'industria metalmeccanica lombarda.

A Brescia si riscontra un clima di relazioni industriali aziendali caratterizzato da una forte competizione endosindacale. Un clima in cui si manifestano talvolta in maniera esasperata le due diverse logiche e strategie di azione collettiva portate avanti dalle due principali organizzazioni sindacali del settore: la Fiom-Cgil e la Fim-Cisl. L'atteggiamento più massimalista e conflittuale della Fiom-Cgil in questo territorio, espressione della mozione radicale del direttivo della federazione, in molti casi trova una corrispondenza nell'atteggiamento paternalista di alcune tipologie di aziende, con un riflesso sui processi e sugli esiti della contrattazione aziendale, in termini ad esempio di rigidità della struttura salariale e minore propensione alla definizione di pratiche partecipative o d'innovazioni organizzative. Contrariamente, la strategia della Fim-Cisl nel territorio risulta — nella maggior parte dei casi — in linea con la tradizione cislina che vede nella partecipazione organizzativa e retributiva la principale logica di azione collettiva. Questa dinamica ha contribuito a consolidare un'alleanza tra la Fiom-Cgil e l'Associazione Industriale Bresciana, fondata in buona sostanza sul (tacito) compromesso tra pace sindacale e mantenimento dello status quo nelle dinamiche e nei contenuti rivendicativi delle piattaforme di rinnovo della contrattazione aziendale, che in effetti risultano in molti casi presentate in forma separata dalle due principali organizzazioni sindacali metal-

meccaniche. A Bergamo, diversamente, soprattutto nella fase più acuta della crisi economica, si è consumata una profonda spaccatura tra Fiom-Cgil e rappresentanza confindustriale, che ha portato ad un acceso contenzioso giudiziario, oltretutto ad un inasprimento delle relazioni industriali nei luoghi di lavoro. Innescato dalla vicenda dell'assegnazione "d'ufficio" di un componente della Fim-Cisl alla Rsu della Exide di Romano di Lombardia disposta dal comitato dei garanti, il clima di tensione nella provincia ha risentito fortemente del contenzioso legato agli sviluppi delle relazioni industriali a livello nazionale (casi Fiat e Federmeccanica), ed è culminato con il recesso da parte degli industriali degli accordi applicati sul territorio nei soli confronti della Fiom-Cgil. Varese e Milano si confermano invece territori a vocazione partecipativa, con un riflesso di questo clima in modelli sperimentali di organizzazione dell'orario di lavoro e di definizione del premio di risultato.

Sul versante della contrattazione territoriale, dall'analisi contrattuale emerge il carattere flessibile e allo stesso tempo inclusivo della contrattazione provinciale in agricoltura. Al di là del dato tecnico — che vede le disposizioni normative lavoristiche generalmente applicabili derogate da regole speciali dotate di un maggior grado di flessibilità — questo mercato del lavoro è regolato da disposizioni normative piuttosto elastiche, che la contrattazione agricola tende a favorire e non a ostacolare. Sono molto diffusi per l'altro verso strumenti di protezione, inclusione e valorizzazione del capitale umano, anche nella sua dimensione di diversità, vuoi attraverso la leva della formazione e del welfare, vuoi per il tramite di istituti a tutela della professionalità e occupabilità, nonché della salute e della sicurezza dei lavoratori. I riflessi delle diverse caratteristiche geografiche e sociali delle diverse province d'Italia si riscontrano nei contratti collettivi agricoli in termini, ad esempio, di regolamentazione di specifiche figure professionali tipiche di alcuni contesti geografici (es. il malgaro; il palombaro; il sessista), oppure nella disciplina di alcuni istituti dell'orario di lavoro rispondenti al carattere meteoropatico del settore in alcuni specifici territori (es. le interruzioni e i recuperi, a fronte delle intemperie), o ancora nella disciplina di taluni istituti per la gestione, l'inclusione e l'integrazione dei lavoratori migranti e immigrati, variamente presenti nelle diverse aree della penisola.

Analogo discorso può essere svolto con riferimento al settore delle costruzioni. La contrattazione provinciale (Ccpl) è vissuta come strumento attraverso cui porre in essere « ogni e qualsiasi intervento

utile ad un recupero dei livelli occupazionali » (es. Ccpl Potenza; Ccpl Rieti), recuperare qualità e competitività, per diffondere sempre di più la cultura della sicurezza e della prevenzione, e per rendere più efficace la lotta al lavoro irregolare. Uno strumento essenziale « per guidare le dinamiche del mercato al fine di garantire la concorrenza leale tra le imprese e per ottimizzare le tutele contrattuali dei lavoratori » (Ccpl Lecce). Un ruolo centrale in questi processi è affidato alle relazioni sindacali, alla bilateralità e allo strumento della formazione professionale. Tutti questi istituti sono in genere declinati in prassi di relazioni industriali che vedono la partecipazione delle istituzioni locali tanto nella fase programmatica che in quella dell'implementazione dei programmi d'azione. Diverse intese, ad esempio, istituiscono specifiche procedure di concertazione trilaterale e tavoli di confronto istituzionali con competenze in materie di mercato del lavoro e occupazione, sicurezza sul lavoro e lavoro irregolare. Inoltre, a differenza di altri settori produttivi in cui storicamente le parti sociali hanno faticato nella definizione dei criteri per la misurazione della produttività a livello aggregato (es. nel turismo), le organizzazioni sindacali e le unioni industriali sono riuscite ad individuare alcuni parametri oggettivi che, beneficiando dei dati elaborati dalle casse edili territoriali, consentano di rilevare in modo specifico l'andamento economico del comparto edile, in funzione delle tendenze congiunturali del settore e delle sue evoluzioni ipotizzabili a livello locale, per l'erogazione di una quota del premio variabile.

5. Riflessioni conclusive

Complessità e pluralismo emergono dalla lettura d'insieme del materiale contrattuale raccolto nell'Osservatorio "FareContrattazione" di Adapt come i tratti caratterizzanti del nostro sistema di relazioni industriali. Una varietà di modelli contrattuali che trovano nel settore e nel territorio i principali motivi di diversificazione. Il settore, in particolare, si conferma il primo fattore di specializzazione degli assetti contrattuali e delle regole di governo dei diversi mercati del lavoro¹³. Le regole sulla struttura della contrattazione collettiva sta-

13. B. BECHTER, B. BRANDL, G. MEARDI, *Sectors or countries?: typologies and levels of analysis in comparative industrial relations*, in *European Journal of Industrial Relations*, 2012, vol. 18, n. 3, pp. 185-202.

bilite a livello interconfederale nell'ambito dei principali sistemi di rappresentanza, continuano a mostrare segnali di differenziazione macro-settoriale e categoriale¹⁴, con l'emersione di nuovi riparti merceologici all'interno della contrattazione nazionale che si discostano parzialmente dagli schemi tradizionali. Ciò che resta invariato nella sostanza è il sistema di *governance* multilivello degli assetti contrattuali: nonostante si osservi un processo di sfaldamento della contrattazione e della rappresentanza settoriale, il Ccnl sembra resistere nel ruolo di architrave del nostro mercato del lavoro.

In alcune ipotesi di decentramento settoriale (es. nel turismo, nella grande distribuzione, nel comparto energetico), aziende strutturate, multilocalizzate e, soprattutto, con casa madre all'estero, avrebbero potuto transitare ad un sistema monistico di contrattazione aziendale. Ma così non è stato. Specularmente, si assiste ad un processo di accentramento contrattuale lungo le ulteriori articolazioni della contrattazione decentrata¹⁵, cioè, dal livello aziendale e di stabilimento, al livello di gruppo¹⁶. Processo che pure avrebbe potuto condurre le grandi realtà ad ex partecipazione statale alla fuoriuscita dal contratto di settore (caso Finmeccanica). La vera "minaccia" del contratto collettivo di categoria sembra provenire allora non già dal contratto aziendale, che dove presente rimane rispettoso del primo livello negoziale, ma dal Ccnl stesso; più piccolo, oppure alternativo, talvolta nella versione strisciante della contrattazione pirata. La vicenda Fca è emblematica di entrambi questi processi (decentramento settoriale — accentramento aziendale) che trovano corrispondenza in un gioco di prestigio nominalistico: un contratto aziendale di primo livello altro non è che un contratto di comparto risultante da un processo di decentramento settoriale e da un processo simmetrico

14. V. BAVARO, *Azienda, contratto, sindacato*, op. cit., p. 104; L. BELLARDI, *L'Accordo quadro e la sua applicazione nel settore privato: un modello contrattuale 'comune'?*, in A. ANDREONI (ed.), *Nuove regole per la rappresentanza sindacale. Ricordando Massimo D'Antona*, Ediesse, Roma 2010; L. BELLARDI, *L'attuazione dell'Accordo quadro: pluralità dei sistemi contrattuali ed eterogenesi dei fini. Alcune note di sintesi*, in *DLRI*, 2010, fascicolo 126, pp. 387–399; L. BELLARDI, *I diversi 'sistemi' contrattuali dopo l'accordo quadro*, in *AREL ELE*, novembre 2009.

15. L. MARICUCCI, *La contrattazione collettiva*, il Mulino, Bologna 1985, p. 55 e p. 105, citato in V. BAVARO, *Azienda, contratto, sindacato*, op. cit., p. 107.

16. *Ibidem*, ma vedi anche S. SCIARRA, *The evolving structure of collective bargaining in Europe (1990–2004)*. Draft general report of the research project co-financed by the European commission and the University of Florence, p. 38, con riferimento al caso del Regno Unito. Il rapporto è pubblicato al seguente link: <http://www.unifi.it/CMpro-vp-4088.html>.

di accentramento contrattuale che vede lo spostamento dell'asse negoziale dallo stabilimento al gruppo. E quando questo gruppo opera in una condizione di quasi-monoposonio sul mercato del lavoro, semplicemente non c'è nessun'altro "Marchionne" con cui coordinare le regole del gioco¹⁷.

La persistente rilevanza di un assetto multilivello della contrattazione collettiva si presenta come una caratteristica comune ad altri ordinamenti¹⁸. È senz'altro vero che sul piano istituzionale, nella maggior parte dei paesi europei, vi sia stata un'apertura ad una maggiore autonomia funzionale del contratto aziendale rispetto al Ccnl¹⁹. Ma in termini effettivi, si fatica a riscontrare nell'evidenza empirica che il decentramento contrattuale sia avvenuto; né tantomeno che — salvo alcune eccezioni — si sia realizzato a discapito del Ccnl. Condivido dunque l'impressione di chi constata che « l'agitazione del decentramento contrattuale appare spesso solo nominale » e che « finora è stata molto evocata anche retoricamente ma poco praticata »²⁰. Del pari, rispetto al caso italiano, mi trovo d'accordo con Adalberto Perulli e Valerio Speziale quando, con riferimento all'articolo 8 decreto legge 138/2011, convertito con modifiche in legge 148/2011, hanno evidenziato l'opportunità di « distinguere tra i profili teorici che la nuova disposizione solleva e la concreta attuazione della contrattazione collettiva "in deroga" », osservando che è « possibile, infatti, che i contratti "di prossimità" non saranno particolarmente diffusi o non avranno l'effetto fortemente derogatorio della legge che l'art. 8 consente »²¹. È chiaro poi che, essendo sconosciuto l'universo di riferimento, la questione si esponga alla metafora del bicchiere mezzo

17. P. ICHINO, *Inchiesta sul lavoro. Perché non dobbiamo avere paura di una grande riforma*, Mondadori, Milano 2012, p. 144 e p. 154.

18. T. HAIPETER, *Erosion, Exhaustion or Renewal? New Forms of Collective Bargaining in Germany*, in K. Stone, H. Arthurs (a cura di), *Rethinking workplace regulation: beyond the standard contract of employment*, Russell Sage Foundation, 2013; C.L. IBSEN, S.K. ANDERSEN, J.E. DOLYIK, *Nordik labour market models in open markets*, Etui, Bruxelles 2014; L. GOOBERMAN, M. HAUPTMEIER, E. HEERY, *The Changing Face of Employer Collective Action in the UK*, dattiloscritto presentato al Congresso ILERA 2015.

19. Sul punto, si rimanda ai saggi raccolti nella sezione monografica sul coordinamento della contrattazione pubblicati su QRS, 2016, n. 1.

20. M. CARRIERI, *Un coordinamento bilanciato della contrattazione. Presentazione*, in QRS, 2016, n. 1, pp. 65–69.

21. A. PERULLI, V. SPEZIALE, *L'articolo 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 e la "rivoluzione di agosto" del diritto del lavoro*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".it — 132/2011, p. 23.

pieno o mezzo vuoto, con analisi che tendono ad esaltare la diffusione della contrattazione derogatoria²², ed altre che ne ridimensionano la portata.

Il tema delle deroghe su specifici istituti della contrattazione di categoria e quello della violazione delle regole di coordinamento degli assetti contrattuali nell'ambito della contrattazione aziendale mi sembra si prestino ad essere letti alla luce del parallelismo tra modello di capitalismo e sistema di relazioni industriali. Nella letteratura sulla varietà di capitalismi, l'Italia è a ben vedere classificata come *mixed market economy*²³, presentando analogie e differenze sia rispetto alle economie di mercato coordinate, sia rispetto alle economie di mercato liberali. Il sistema di *governance* multilivello, in questa prospettiva, appare caratterizzato da un alto grado di coordinamento orizzontale (molte regole), tipico del primo modello di capitalismo, e da un limitato grado d'integrazione verticale degli assetti contrattuali (scarsa esigibilità e applicazione flessibile delle regole). È questo un connotato tipico del nostro sistema di relazioni industriali²⁴ che si manifesta però non tanto nella violazione del principio del *favor* nei rapporti tra fonti contrattuali di diverso livello, quanto in una tendenza variamente diffusa a seconda dei settori, dei territori e delle tipologie di aziende, a disattendere le regole di coordinamento della contrattazione collettiva, con specifico riguardo ai riparti di competenza tra Ccnl e contratto aziendale. In questo senso, trovo calzante la nuova categoria del "coordinamento debole e mercatizzato" proposta da Mimmo Carrieri²⁵, la quale può ambire a contenere anche la fenomenologia della contrattazione pirata che, oltre a crescere in termini di frequenza contrattuale, si presume copra una quota sempre più consistente della forza lavoro dipendente. A condizione tuttavia che si riconosca che i fattori di indebolimento del sistema trovino una corrispondenza nel generale stato di deterioramento culturale —

22. L. IMBERTI, *A proposito dell'articolo 8 della legge n. 148/2011: le deroghe si fanno, ma non si dicono*, in *DLRI*, 2013, n. 138, pp. 255–272; A. Perulli, *La contrattazione collettiva di «prossimità»*. *Teoria, comparazione e prassi*, in *RIDL*, 2013, n. 4, pp. 919–960.

23. O. MOLINA, M. RHODES, *The Political Economy of Adjustment in Mixed Market Economies: A Study of Spain and Italy*, in B. Hancké, M. Rhodes, M. Thatcher (a cura di), *Beyond Varieties of Capitalism*, *op. cit.*, p. 223 ss.

24. I. REGALIA, M. REGINI, *Between voluntarism and institutionalization: Industrial relations and human resources practices in Italy*, in R.M. Locke R, T. Kochan, M. Piore (a cura di), *Employment Relations in a Changing World Economy*, MA: MIT Press, Cambridge 1998, pp. 131–163.

25. M. CARRIERI, *Un coordinamento bilanciato*, *op. cit.*, p. 73.

imputabile tanto al management che ai sindacati — in cui versano le relazioni industriali all'interno di alcune realtà marginali della nostra economia, dove peraltro la questione andrebbe collocata e valutata all'interno della cornice più ampia e complessa del lavoro sommerso.

Più in generale, invece, credo che l'idealtipo maggiormente adatto a descrivere la "normalità" della contrattazione collettiva in Italia, in un contesto di persistente astensionismo legislativo, continui ad essere quello del decentramento a *vocazione* organizzata. Anche perché se aprissimo il confronto sui contenuti della nostra contrattazione aziendale²⁶, non potremmo che prendere atto del fatto che le forme esasperate di aziendalizzazione e di contrattazione peggiorativa, restino in larga parte confinate in una dimensione di sostenibilità. Eccezioni alla regola di un approccio inclusivo, integrativo e partecipato alla dinamica contrattuale, in netta controtendenza rispetto alla rappresentazione a tinte fosche che — sulla scia del clamore suscitato dalle grandi vertenze sindacali che hanno interessato realtà importanti della nostra economia negli ultimi anni — spesso si è portati a dare sullo stato del nostro sistema di relazioni industriali.

Il territorio, infine, emerge come fattore di caratterizzazione sia per la contrattazione aziendale che per la contrattazione provinciale. Nella realtà che si offre all'osservazione, clima, procedure ed esiti delle relazioni industriali si presentano variabili da provincia a provincia, oltreché da settore a settore. Anche in questo caso, tale caratteristica del nostro sistema di relazioni industriali incrocia un tratto fondamentale del nostro modello di capitalismo, che è l'eterogeneità territoriale. Nel libro *Remaking the Italian Economy* citato in apertura, Richard Locke suggerisce come le molteplici contraddizioni dell'economia italiana possano essere interpretate (e risolte) solo in chiave "particolaristica", cioè come il frutto di un insieme di differenti sistemi economici e socio-politici territoriali le cui diversità generano un mix di risorse e forze che modellano le scelte strategiche dei soggetti socio-economici che operano a livello locale, secondo la seguente tripartizione: un sistema *polarizzato*, caratterizzato dalla coesistenza in un medesimo territorio di più sottosistemi policentrici; un sistema *gerarchico*, dove i rapporti tra gli attori locali sono frammentari e dove si privilegia un diretto rapporto di gerarchia con il livello nazionale, sovraordinato a quello locale; un sistema *policentrico*, caratterizzato

26. Sul punto si rimanda ai Rapporti Adapt sulla contrattazione collettiva, nonché agli approfondimenti pubblicati sul sito dell'Osservatorio www.farecontrattazione.it.

da una rete di soggetti socio-politici interconnessi tra loro, posti in un rapporto di parità. Non stupisce da questa angolazione di analisi come in alcuni territori si riscontrino, rispettivamente, una certa cedevolezza degli imprenditori rispetto all'azione sindacale più massimalista nel diffuso timore di subire maggiori danni per perdita di produzione e di quote di mercato (es. il caso dell'industria metalmeccanica nella provincia di Brescia); oppure che certi territori siano più permeabili di altri agli accadimenti del livello centrale delle relazioni industriali (es. il caso dell'industria metalmeccanica nella provincia di Bergamo); o ancora che in altri contesi si riescano a sperimentare meglio pratiche innovative di contrattazione aziendale (es. il caso dell'industria metalmeccanica nelle province di Varese e Milano).

Mentre con riguardo alla contrattazione di ambito provinciale, il territorio emerge quale luogo geografico e relazionale in cui sembra possibile risolvere le tensioni tra centro e periferia e quindi l'apparente contraddizione tra l'ambizione di coniugare le politiche della crescita e della competitività con il rafforzamento delle tradizionali e delle nuove istanze di protezione del lavoro, consentendo alle associazioni di rappresentanza datoriali e sindacali di continuare a svolgere, in raccordo con le rispettive centrali confederali e con gli accordi intersettoriali da esse sottoscritti, un ruolo di garanzia dell'equità del modello contrattuale sia in relazione alle dinamiche competitive che rispetto agli obiettivi di giustizia sociale del mercato del lavoro che regolano. I casi della contrattazione provinciale in agricoltura e in edilizia mi sembrano rappresentativi di questo approccio anche culturale alla dinamica negoziale, che credo possa ergersi a modello per la contrattazione decentrata anche in altri settori produttivi.

Riferimenti bibliografici

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

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2012–2014), I rapporto ADAPT*, Adapt University Press, 2015.

BAVARO V., *Azienda, contratto e sindacato*, Cacucci, Bari 2012.

BECHTER B., BRANDL B., MEARDI G., *Sectors or countries?: typologies and levels of analysis in comparative industrial relations*, in *European Journal of Industrial Relations*, 2012, vol. 18, n. 3.

- BELLARDI L., *L'Accordo quadro e la sua applicazione nel settore privato: un modello contrattuale 'comune'?*, in A. Andreoni (ed.), *Nuove regole per la rappresentanza sindacale. Ricordando Massimo D'Antona*, Ediesse, Roma 2010.
- BELLARDI L., *L'attuazione dell'Accordo quadro: pluralità dei sistemi contrattuali ed eterogenesi dei fini. Alcune note di sintesi*, in DLRI, 2010, fascicolo 126, pp. 387-399.
- BELLARDI L., *I diversi 'sistemi' contrattuali dopo l'accordo quadro*, in AREL ELE, novembre 2009.
- BURRONI L., RAMMELLA F., *Negoziare, regolare e promuovere lo sviluppo locale*, in RGL, 2015, n. 1, I, 49 ss.
- CARRIERI M., *Un coordinamento bilanciato della contrattazione. Presentazione*, in QRS, 2016, n. 1, p. 65-69.
- CARRIERI M., MATTEI A., *Teoria e prassi della concertazione e della contrattazione di ambito territoriale*, in QRS, 2015, n. 2, 7.
- COLVI A.J.S., DARBISHIRE O., *Convergence in Industrial Relations Institutions: The Emerging Anglo-American Model?*, in *Industrial & Labour Relations Review*, 2013, 66(5), pp. 1047-1077.
- GOOBERMAN L., HAUPTMEIER M., HEERY E., *The Changing Face of Employer Collective Action in the UK*, dattiloscritto presentato al Congresso ILERA 2015.
- HAIPETER T., *Erosion, Exhaustion or Renewal? New Forms of Collective Bargaining in Germany*, in K. Stone, H. Arthurs (a cura di), *Rethinking workplace regulation: beyond the standard contract of employment*, Russell Sage Foundation, 2013.
- HANHE'B., RODHES M., THATCHER M., (a cura di), *Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy*, Oxford University Press, Oxford 2007.
- IBSEN C.L., ANDERSEN S.K., DOLYIK J.E., *Nordik labour market models in open markets*, Etui, Bruxelles 2014.
- ICHINO P., *Inchiesta sul lavoro. Perché non dobbiamo avere paura di una grande riforma*, Mondadori, Milano 2012, p. 144 e p. 154.
- IMBERTI L., *A proposito dell'articolo 8 della legge n. 148/2011: le deroghe si fanno, ma non si dicono*, in DLRI, 2013, n. 138, pp. 255-272.
- LOCKE R.M., *Remaking the Italian Economy*, Ithaca, Cornell University Press, New York 1995.
- MARICUCCI L., *La contrattazione collettiva*, il Mulino, Bologna 1985, p. 55 e p. 105.

- MATTEI A. (a cura di), *Il diritto del lavoro tra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, ES, 2014.
- MORETTI E., *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano 2013.
- MOLINA O., RHODES M., *The Political Economy of Adjustment in Mixed Market Economies: A Study of Spain and Italy*, in B. Hancké, M. Rhodes, M. Thatcher (a cura di), *Beyond Varieties of Capitalism*, cit., p. 223 ss.
- PERULLI A., *La contrattazione collettiva di «prossimità». Teoria, comparazione e prassi*, in RIDL, 2013, n. 4, pp. 919–960.
- PERULLI A., SPEZIALE V., *L'articolo 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 e la "rivoluzione di agosto" del diritto del lavoro*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".it — 132/2011, p. 23.
- REGALIA I., *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in RGL, 2015, n. 1, I, p. 3 ss.
- REGALIA I., *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in RGL, 2015, n. 1, I, p. 97 ss.
- REGALIA I., REGINI M., *Between voluntarism and institutionalization: Industrial relations and human resources practices in Italy*, in Locke R. R.M., Kochan T., Piore M. (a cura di), *Employment Relations in a Changing World Economy*, MA: MIT Press, Cambridge 1998, pp. 131–163.
- SCIARRA S., *The evolving structure of collective bargaining in Europe (1990–2004). Draft general report of the research project co-financed by the European commission and the University of Florence*, p. 38, con riferimento al caso del Regno Unito. Il rapporto è pubblicato al seguente link: <http://www.unifi.it/CMpro-v-p-4088.html>
- THELEN K., *Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies*, in Hall P. A., Sokice D. (a cura di), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, University Press, Oxford 2001, pp. 71–103.
- THELEN K., *Varieties of Liberalization and the New Politics of Social Solidarity*, Cambridge University Press, New York 2014.
- TRAXLER F., *Two logics of collective action in industrial relations?*, in Crouch C., Traxler F. (a cura di) *Organised industrial relations in Europe: What future?*, Aldershot, Avebury 1995, pp. 23–44.
- ZOPPOLI L., *Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale*, in QRS, 2015, n. 2, 13 ss.
- ZOPPOLI L., *Istituzioni e negoziazioni territoriali: un'analisi della strumentazione giuridica*, in RGL, 2015, n. 1, I, 29 ss.

Sistema informativo sulla contrattazione aziendale (SICA) Istat

STEFANIA CARDINALESCHI*

i. Il progetto Istat Sistema informativo sulla contrattazione aziendale (SICA)

A seguito del protocollo del 23 luglio 1993, il tema della contrattazione integrativa al CCNL ha guadagnato centralità nel dibattito sulle relazioni industriali in Italia, a partire dalla maggiore autonomia nella contrattazione collettiva o di secondo livello che avrebbe dovuto prevedere.

La contrattazione collettiva viene da sempre considerata come lo strumento più adatto ad incentivare politiche retributive flessibili, a inserire pratiche innovative organizzative e produttive, ad incrementare la produttività e competitività delle imprese, come pure migliorare i livelli di benessere individuale dei lavoratori e arrivare a una più equa distribuzione dei salari tra i generi. Le pratiche contrattuali hanno spesso disatteso i risultati che in tal senso volevano essere conseguiti, come pure è mancata una informazione di supporto in grado di valutare quantitativamente e qualitativamente i progressi e obiettivi conseguiti negli anni.

Per colmare il vuoto informativo esistente nell'ambito della statistica ufficiale in materia di contrattazione decentrata (o integrativa al CCNL), nel 2012 l'Istat avvia un progetto per la costituzione di un "Sistema informativo sulla contrattazione aziendale (SICA)", venendo incontro anche all'esigenza di colmare il *gap* informativo esistente, espressamente segnalato nel Piano Statico Nazionale del 2011 e nell'ambito della Consultazione degli Utenti dell'Informazione Statistica (CUI), che considerano tale tematica come tra quelle prioritarie da approfondire a livello nazionale.

* È ricercatrice ISTAT e responsabile del progetto SICA.

Sempre nello stesso anno, l'Istat sigla un accordo di collaborazione con il Cnel sul progetto "Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa" che promuove, tra l'altro la costituzione di un Gruppo di lavoro *ad hoc*, incaricato di gestire le attività che vengono previste, nei sei mesi successivi, nell'ambito del progetto SICA.

I principali aspetti sottolineati dalle diverse parti sociali e industriali coinvolte nella predisposizione e diffusione della contrattazione decentrata, possono essere sintetizzate in: presenza di "anomalie" dell'attuale sistema contrattuale nazionale, l'importanza e la necessità di un sistema contrattuale che sia da stimolo alla produttività-redditività dell'impresa e la carenza di informazioni di statistica ufficiale, non adeguata a cogliere la globalità del fenomeno.

In questo contesto, l'ISTAT ha predisposto appositi strumenti conoscitivi, al fine di contribuire con dati di statistica ufficiale ad una maggiore conoscenza delle modalità e diffusione della contrattazione decentrata e al monitoraggio del fenomeno attraverso la predisposizione di un sistema informativo che nel tempo garantisca un aggiornamento costante delle dinamiche e contenuti contrattuali.

Accanto ad una accurata rassegna bibliografica sull'argomento (attualmente copre il periodo dal 2000 al 2017), l'analisi dell'offerta di informazione esistente (archivi statistici, amministrativi e fiscali), incontri con testimoni privilegiati (della realtà industriale, istituzioni e organizzazioni sindacali) portano l'Istat a decidere di predisporre due diversi modelli di rilevazione (una strutturale biennale di cui si presentano alcuni risultati relativi all'anno 2012 e una indagine panel¹) e a progettare, integrare e armonizzare fonti Istat, archivi amministrativi e fiscali; che vengono selezionati rispetto alla pluralità di esigenze informative emergenti.

Considerate congiuntamente, tali fonti rappresentano una base integrata di dati estremamente ricca e utile per soddisfare una pluralità di esigenze informative. Il carattere ubiquo della base dati è in grado di supportare decisioni rispetto ad una molteplicità (crescente) di obiettivi, mentre le tecnologie e i concetti che ne sono alla base permettono di modificare nel tempo non solo obiettivi, ma anche i processi e le strutture delle organizzazioni.

1. Si tratta di un Modulo aggiuntivo alla rilevazione sul Clima di Fiducia delle Imprese che è stato somministrato una volta all'anno dal 2014, i risultati verranno diffusi entro il 2017 dopo l'acquisizione dei dati nel prossimo mese di settembre 2017.

Nell'intento di costituire un sistema informativo sulla contrattazione di secondo livello, l'ISTAT ha definito un *database* complesso che ha permesso di approfondire alcuni aspetti, quali la presenza o meno di fattori determinanti la probabilità che ha un'impresa di avere un contratto di secondo livello². Attraverso un approccio statistico-econometrico, sono stati analizzati gli effetti della contrattazione decentrata su: i differenziali salariali di genere, i fattori determinanti per la pratica della contrattazione e la dimensione economica in termini di legame esistente tra contrattazione di secondo livello e produttività delle imprese.

2. La rilevazione sulla contrattazione del 2012

I dati del 2012 costituiscono le prime stime di statistica ufficiale prodotte dall'Istat dopo quelle diffuse nel 1995-1996³, rilevati attraverso un Modulo SICA, aggiuntivo alla rilevazione sulla *Labour Costs Survey* (LCS)⁴.

I dati mostrano che il 99,4% delle imprese private extra-agricole applica un Contratto Collettivo di lavoro (CCNL) e che 11 imprese su 100 introducono l'Elemento di Garanzia Retributivo ad integrazione del CCNL. Il 48% delle imprese dichiara di aderire ad Associazioni di categoria, la propensione all'adesione è maggiore nel Settore Manifatturiero (68,2%) e nei Servizi Finanziari e Assicurativi (67,5%) e aumenta al crescere della dimensione aziendale: passa dal 43,9% delle imprese con meno di 50 dipendenti all'85,2% di quelle che ne occupano oltre 500.

In media si ha un tasso di sindacalizzazione del 31,6%. Il 53,1% delle RSU e il 65,1% delle RSA è presente nell'industria in senso stretto, bassa la presenza nelle piccole imprese (inferiore al 10%).

2. Per maggiori informazioni si veda S. DE SANTIS nel Report ISTAT CNEL (2015), paragrafo 4.3.2. https://urlsand.esvalabs.com/?u=http://www.istat.it/it/files/2016/03/Report_Cnel_Istat1.pdf&e=e7a274c6&h=02b542b5&f=n.

3. Indagine Istat "Flessibilità del mercato del lavoro nel periodo 1995-1996".

4. La LCS è una delle due rilevazioni quadriennali, che si alternano ogni due anni, disciplinata dal Regolamento del Consiglio 530/99, dal Regolamento attuativo della Commissione 1737/2005 e dal Regolamento della Commissione 698/06 sulla valutazione della qualità. L'altra rilevazione *Structural Earning Survey* (SES) ripropone nel 2014 un modulo di approfondimento sulla contrattazione, ampliando il dettaglio rilevato nel 2012. Le relative stime sono in corso di elaborazione. Dal 2000 entrambe le rilevazioni acquisiscono, ogni due anni, informazioni sintetiche sulla contrattazione di primo e secondo livello.

Tuttavia, nonostante le parti sociali ne riconoscano la rilevanza, i contratti di secondo livello ancora stentano a diffondersi: la contrattazione collettiva coinvolge 21 imprese su 100 e largamente utilizzata risulta ancora la contrattazione *ad personam* che interessa circa 10 imprese su 100.

La contrattazione aziendale risulta essere la pratica contrattuale più diffusa, seguita da quella territoriale. Il premio di risultato viene erogato dal 13,4% delle imprese.

Nelle imprese di maggiore dimensione dell'industria e dei servizi si contratta a livello collettivo 4 volte di più che nelle imprese con meno di 50 dipendenti, 7 volte in più per quanto riguarda il premio di risultato.

Circa 20 imprese su 100 dichiarano di aver firmato un contratto integrativo di accordi precedenti e di aver siglato riferimenti specifici per usufruire della detassazione, ovvero degli sgravi fiscali previsti per l'erogazione del premio di risultato variabile, collegato a obiettivi di produttività, interna ed esterna all'azienda, e definiti negli Accordi Quadro a partire dal 2007. Le aziende che hanno effettuato un nuovo accordo aziendale equivalgono a quelle che hanno siglato invece un rinnovo di contratti esistenti (rispettivamente il 16,5% e il 16,1% del totale). Gli accordi in deroga e l'applicazione di leggi specifiche caratterizzano circa 2 imprese su 100 (rispettivamente si osserva il 2,1% e l'1,8%). "Altri tipi di accordi" riguardano l'8,7% del totale. Si tratta di forme miste delle precedenti e non ad esse univocamente riconducibili.

Per l'erogazione dei premi di risultato si utilizzano indicatori correlati principalmente alla "presenza" e ai livelli di inquadramento professionale (rispettivamente nel 36% e nel 23% delle imprese che erogano un premio di risultato, anche insieme ad altri meccanismi).

Le pratiche diffuse sembrano ancora non avere una casualità diretta sul miglioramento delle condizioni di lavoro, sull'introduzione di elementi di flessibilità e di innovazione delle modalità organizzative, negli aumenti di produttività e salariali diversamente contrattati a livello aziendale.

3. Gender Pay Gap: la contrattazione collettiva promuove una equa distribuzione dei salari di genere?

La contrattazione collettiva è considerata come uno strumento idoneo a intervenire, oltre che nell'inserimento di pratiche innovative

organizzative e produttive e nell'incremento della produttività e competitività delle imprese, anche sul miglioramento del benessere individuale dei lavoratori, anche attraverso una più equa distribuzione dei salari tra i generi.

Rispetto al filone di ricerca relativo al legame tra la contrattazione collettiva e il *Gender Pay Gap* (GPG), ci si è soffermati sull'individuazione dei principali fattori che sono all'origine dei divari retribuiti tra i due generi nel tempo. In particolare, si è cercato di verificare l'ipotesi che la maggior parte del divario retributivo di genere derivi dalla parte variabile della retribuzione percepita, ovvero se la contrattazione collettiva possa promuovere una più equa distribuzione dei salari.

Alla base di questo lavoro vi è lo studio dei molteplici contributi prodotti in letteratura sull'argomento, rispetto ai quali si è assunta una posizione sinergica tra quelli che possono essere considerati i due filoni principali. Da una parte, l'approccio del Capitale Umano (*Human Capital Approach*), che pone l'accento sugli aspetti personali e professionali, dall'altra quello Istituzionale (*Institutional Approach*) che considera anche gli aspetti istituzionali e strutturali del mercato del lavoro, tra cui la contrattazione decentrata⁵.

I dati utilizzati nell'analisi sono quelli provenienti dalla rilevazione quadriennale sulla Struttura delle Retribuzioni (*Structural Earning Survey — SES*) per gli anni 2002, 2006 e 2010⁶ che fornisce ampie informazioni sui dipendenti (caratteristiche retributive, professionali e personali) e sulle imprese in cui sono occupati (tra cui, oltre alla dimensione, settore di attività e localizzazione, anche informazioni qualitative e quantitative relative alla contrattazione decentrata). Grazie a questa ampia disponibilità informativa, si è potuto analizzare il *trend* del divario salariale nel tempo, isolando il ruolo svolto dalla parte variabile della retribuzione (in particolare, dal premio di risultato).

5. Per una rassegna della principale letteratura si veda C. GNESI, S. CARDINALESCHI, S. DE SANTIS, *The Gender Pay Gap in Italy: some evidence on the role of Decentralized Collective Bargaining*, 2016, vol. 24-1, pp. 1-24.

6. Questi dati vengono utilizzati per la costruzione del GPG *unadjusted* elaborato per EUROSTAT annualmente. La SES è una rilevazione quadriennale ai sensi del Regolamento della Commissione Europea n.930 del dei successivi di tipo applicativo. Il campione di dipendenti della SES utilizzata in questo lavoro è rappresentato da 9.771, 6.015 e 8.297 imprese e 87.753, 137.219 e 228.688 lavoratori dipendenti del settore privato nel 2002, 2006 and 2010, rispettivamente.

L'applicazione di alcuni modelli statistici⁷ ha confermato che in Italia il genere è una variabile molto significativa nel determinare il salario orario, responsabile della presenza di un differenziale salariale favorevole agli uomini. Parimenti i fattori connessi al Capitale umano, soprattutto il possesso di un titolo di studio terziario, come la laurea, che ha un impatto sull'incremento della remunerazione pari al doppio rispetto a quello prodotto dal diploma di scuola secondaria di secondo grado. Anche le caratteristiche del posto di lavoro rivestono una notevole importanza nello spiegare gli incrementi salariali. Tipologie contrattuali flessibili, come il contratto di formazione-lavoro o l'apprendistato, determinano una sensibile riduzione della remunerazione rispetto ai contratti a termine e, in maniera ancora più evidente, rispetto al contratto di lavoro a tempo indeterminato. Analogamente, il lavoro con orario ridotto penalizza la retribuzione rispetto a un lavoro a tempo pieno. Tra le variabili caratteristiche del posto di lavoro, lo svolgimento di mansioni dirigenziali determina un incremento della remunerazione maggiore rispetto a tutti gli altri fattori prima menzionati. Senza dubbio l'adozione di un sistema di contrattazione decentrata da parte dell'impresa è un elemento determinante per l'entità della remunerazione, così come l'ottenimento di un premio di risultato da parte del dipendente. Guardando alla differenza tra i generi nel contributo dei fattori individuali e del lavoro, si nota che il maggiore differenziale salariale per genere è quello relativo ai fattori legati al capitale umano: ciò significa che, a parità di condizioni, le donne otterrebbero un incremento di remunerazione maggiore degli uomini investendo nell'istruzione e nella formazione. Il fatto che tale condizione non riesca a verificarsi indica la presenza del cosiddetto *glass ceiling*, ovvero un *tetto di cristallo* che impedisce alle donne di compiere progressi concreti nella propria carriera.

Si è notato, inoltre, che nelle imprese che adottano un modello di contrattazione decentrata si verifica un incremento del salario orario di entità rilevante, maggiore per gli uomini rispetto alle donne. Il premio di risultato continua ad agire nella direzione di un incremento del salario orario, ma in misura favorevole alle donne⁸.

7. S. DE SANTIS, S. CARDINALESCHI, F. ROCCI, *Gender Pay Gap and Decentralized Collective Bargaining: Evidence from Italian Firms*, 2014, Paper presentato nella 13^a Eurasia Business and Economics Society, Istanbul, Turkey.

8. Si è considerata la possibilità che la probabilità di ricevere il premio di risultato fosse affetta da fenomeni di *reverse causality*, a causa della maggiore concentrazione di donne in settori

Nel 2010 la retribuzione lorda media annua è di 14,5 euro all'ora: 15,9 euro per gli uomini contro 13,4 euro per le donne; ciò si traduce in un differenziale salariale pari al 15,7% che implica che gli uomini guadagnano — *ceteris paribus* — il 16% in più rispetto alle donne. Nel periodo considerato le retribuzioni orarie sono aumentate per le donne di circa un punto e mezzo percentuale in più rispetto agli uomini. L'incremento a favore delle donne si è verificato in particolare dal 2002 al 2006, quando il differenziale del tasso di crescita è stato quasi uguale ad un punto percentuale (14,3% per le donne e 13,5% per gli uomini), mentre negli ultimi quattro anni è stato pari alla metà (rispettivamente pari a 11,7% e 11,2%).

Si nota come, in termini percentuali, l'incremento delle retribuzioni sia stato più accentuato nelle imprese che non adottano un modello di contrattazione decentrata, nelle quali l'incremento è stato pari al 32,8% per le donne e al 32,4% per gli uomini. Mentre, in termini assoluti, i livelli salariali si mantengono più alti nelle imprese che adottano un modello di contrattazione decentrata.

Nei nove anni considerati, il *gap* salariale è passato dal 16,7% del 2002 al 15,7% del 2010, con una flessione più consistente registrata dal 2002 al 2006. Nonostante i livelli medi delle retribuzioni orarie siano più elevati per entrambi i generi nelle aziende che adottano il modello di contrattazione decentrata, il *gap* retributivo continua a essere più basso nelle imprese che non adottano la contrattazione decentrata. Nel 2010 il differenziale salariale è pari al 12,2% in assenza di contrattazione decentrata, rispetto al 16,7% presente nelle aziende che la praticano.

L'evidenza empirica rivela come la contrattazione decentrata nelle imprese italiane resti piuttosto controversa. Pur avendo un ruolo chiave nel determinare livelli e differenziali salariali, si tratta di un modello che non può essere ancora considerato come un valido strumento in grado di mitigare il divario retributivo di genere. In questo senso, appare molto interessante soffermarsi sul ruolo giocato dal premio di risultato.

Nel 2010 il premio di risultato è percepito da poco più di un quarto dei dipendenti delle imprese italiane: il 40% ha più di 15 anni

a loro più favorevoli in termini di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Tuttavia, analisi svolte sulla correlazione tra la distribuzione dei dipendenti nei vari settori di attività economica e l'incidenza relativa del premio di risultato sul salario annuale mostrano correlazioni deboli, tali da non invalidare le ipotesi di ricerca formulate.

di anzianità aziendale, l'85% occupa posizione di responsabilità e possiede un'istruzione secondaria superiore, un terzo sono donne le quali risultano, in media, più giovani e istruite degli uomini.

In ciascuno degli anni considerati, la presenza di un premio di risultato nel salario determina un aumento delle retribuzioni medie orarie, favorevole alle donne: dal 2002 al 2010 l'incremento per le donne è stato pari al 31,7% mentre quello degli uomini è stato pari al 30,3%. L'effetto netto sulla distribuzione dei salari è quello di favorire l'equità distributiva: nel 2010 il GPG ammonta al 10,3% tra i lavoratori che ricevono il premio rispetto al 16,9% tra coloro che non lo percepiscono. Tale andamento si conferma nel periodo considerato: dal 2002 al 2010, il differenziale salariale tra coloro che ricevono il premio è diminuito di circa il 9,0%, mentre tra coloro che non lo ricevono è stato sostanzialmente inalterato.

Questi risultati sembrano essere in linea con l'idea che se la contrattazione decentrata non riesce ad alleggerire il differenziale salariale tra uomini e donne, il premio di risultato, costituendo la parte della retribuzione connessa anche alle caratteristiche individuali, sia in grado di mitigare gli effetti della discriminazione di genere sulla distribuzione dei salari.

Tuttavia, i fattori che contribuiscono maggiormente all'ottenimento del premio di risultato sono gli stessi che pregiudicano strutturalmente la posizione delle donne sul mercato del lavoro⁹. Le caratteristiche legate all'impresa sono quelle che più incidono sulla probabilità¹⁰ di ottenere il premio di risultato (Figura 1). In particolare, la dimensione aziendale, se si considera che l'essere impiegati in imprese con oltre 500 dipendenti aumenta la probabilità di ottenere il premio di quasi il 24 per cento rispetto a un'impresa con meno di 20 dipendenti. Anche la presenza di un modello di contrattazione collettiva risulta particolarmente determinante in questo senso, modificando la probabilità di ottenere il premio del 22 per cento rispetto alla stessa azienda che non adotta lo stesso sistema. Al contrario, i fattori legati al capitale umano hanno un impatto minore: più che

9. Tali risultati derivano dall'applicazione di un modello *probit* in cui la variabile dipendente è una variabile *dummy* che vale 1 nel caso in cui si percepisca il premio di risultato e 0 nel caso contrario.

10. Nelle figure 2 e 3 sono riportati gli effetti marginali della stima *probit* in corrispondenza dei valori medi assunti dalle variabili esplicative, nel caso di variabili continue. Nel caso di variabili esplicative *dummy*, i coefficienti si riferiscono agli effetti marginali rispetto alla variazione 0-1 della variabile esplicativa e rispetto alla categoria di riferimento, *coeteris paribus*.

l'anzianità maturata sul posto di lavoro e gli anni di istruzione, sono le conoscenze e le abilità acquisite in età adulta a favorire la probabilità di ottenere un premio di risultato (Figura 2). Anche lo svolgimento di attività manageriali non sembra essere determinante quanto il possesso di un contratto a tempo indeterminato e lo svolgimento di un orario lavorativo a tempo pieno.

I risultati emersi in questo lavoro confermano la presenza nel mercato del lavoro italiano di una evidente segregazione delle donne in settori (segregazione orizzontale) e in posizioni (segregazione verticale) caratterizzati da remunerazioni più basse e contratti di lavoro meno vantaggiosi. Nonostante le variabili connesse al capitale umano premierebbero le donne, sia in relazione all'educazione formale sia alle forme di apprendimento informale, le caratteristiche del posto di lavoro e dell'impresa sono tutte favorevoli agli uomini che, di conseguenza, continuano a mantenere una posizione privilegiata nel mercato del lavoro. La contrattazione aziendale, di per sé, non riesce a mitigare i differenziali salariali e dunque, non rappresenta uno strumento idoneo a ridurre i *gap* salariali dovuti al genere. Per trovare una soluzione a questo tema così discusso ma altrettanto persistente sono necessarie delle politiche che abbiamo come obiettivo, oltre a quello della maggiore diffusione della contrattazione, anche quello dell'equità di genere. Tale obiettivo dovrebbe essere connesso a quello di rendere la remunerazione più legate alla produttività individuale, in modo da valorizzare le competenze e i risultati del singolo (a prescindere dal genere) e rendere il mercato del lavoro più competitivo.

4. Quali fattori strutturali delle imprese influiscono sull'opportunità di fare contrattazione integrativa?

Le evidenze empiriche proposte nei paragrafi precedenti mostrano come le tipologie della contrattazione decentrata, così come le sue modalità di diffusione si differenziano significativamente a seconda delle imprese dove essa trova applicazione.

L'utilizzo di dati derivanti anche dal dal 9° Censimento sull'industria e servizi (CIS 2011) e dei dati da fonte INPS 2012 ha permesso di analizzare e individuare quali sono i principali fattori, dei dipendenti e delle imprese, che possono aumentare la probabilità di adozione di un accordo di secondo livello.

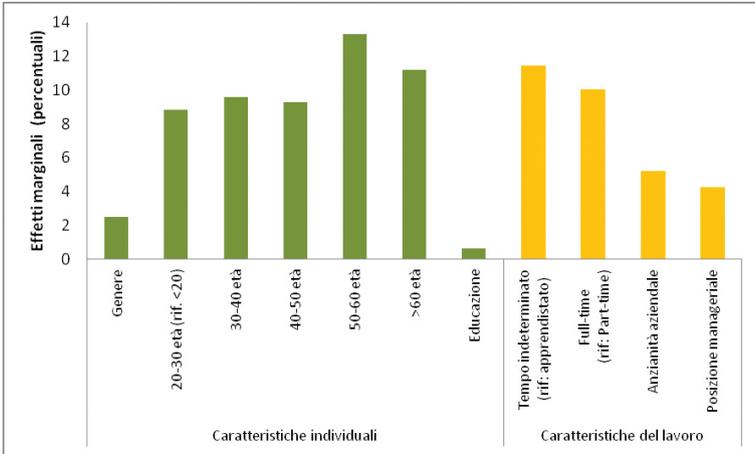


Figura 1. Contributo delle caratteristiche dei dipendenti e del tipo di lavoro alla probabilità di ricevere il premio di risultato — Anno 2010 (Valori percentuali). Fonte: Istat, Rilevazione sulla struttura delle retribuzioni 2010.

L'analisi assume l'ipotesi, sottostante alla relazione stimata, che la presenza di un accordo di secondo livello formalizzato sia il frutto di un negoziato tra l'impresa e i rappresentanti dei lavoratori il cui potere contrattuale nei confronti della controparte aziendale è funzione anche delle caratteristiche dell'impresa stessa e quindi di una situazione strutturale caratteristica dell'economia nazionale. Per far questo si utilizza una stima *probit*^{II}. Le figure 1 e 2 illustrano i risultati della stima. Le variabili esplicative sono rappresentate dai fattori strutturali potenzialmente condizionanti le relazioni tra impresa e rappresentanza sindacale, come la dimensione, la localizzazione geografica, il settore di attività economica e il tasso di sindacalizzazione, quale espressione del ruolo e dell'intensità della presenza sindacale nell'impresa. Si aggiungono quindi fattori esplicativi della composizione della forza lavoro aziendale evidenziandone alcune caratteristiche professionali: la quota del personale non dipendente in forza all'impresa, la quota dei lavoratori *part-time* sul totale dipendenti, la qualifica professionale prevalente nell'impresa. La probabilità della presenza di un accordo integrativo è influenzata dalla dimensione dell'impresa e dalla sua dislocazione territoriale. Rispetto

II. Per i dettagli si veda L. BISIO, S. CARDINALESCHI, in *Report Istat Cnel*, 2015, par. 4.8.

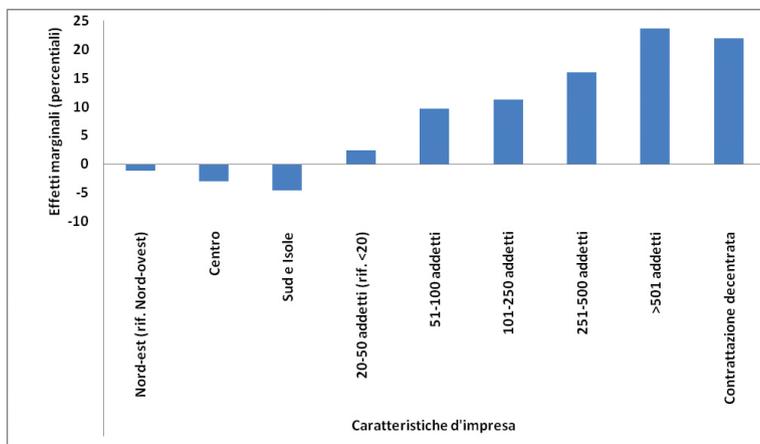


Figura 2. Contributo delle caratteristiche dell'impresa alla probabilità di ricevere il premio di risultato — Anno 2010 (Valori percentuali). Fonte: Istat, Rilevazione sulla struttura delle retribuzioni 2010.

alla classe dimensionale di riferimento (la classe 10–49 dipendenti) la probabilità aumenta all'aumentare delle dimensioni d'impresa; le imprese residenti in una ripartizione diversa dal Mezzogiorno (categoria di riferimento) hanno una probabilità maggiore di adozione, con il contributo massimo stimato per il Nord-est. L'appartenenza ai settori di attività economica influisce significativamente e positivamente sulla probabilità di adozione per il settore delle costruzioni (F) nel solo caso della contrattazione in senso ampio. Invece, per il settore dei servizi per il mercato, si ha un risultato significativo in entrambe le specificazioni, ma di segno opposto: rispetto alla categoria di riferimento (industria in senso stretto) si riduce la probabilità di adozione di contrattazione di secondo livello. L'appartenenza ai settori di attività economica pare influire significativamente e positivamente sulla probabilità di adozione per il settore delle costruzioni nel solo caso della contrattazione in senso ampio: quando si prescinde dalle forme di contrattazioni individuali, il risultato perde significatività, poiché in questo settore tradizionalmente si adotta un tipo di contrattazione individuale. Invece, per il settore dei servizi per il mercato, si ha un risultato significativo in entrambe le specificazioni, ma di segno opposto: rispetto alla categoria di riferimento (industria in senso stretto) si riduce la probabilità di adozione di contrattazione

di secondo livello. Passando ai fattori caratterizzanti la forza lavoro, osserviamo un contributo negativo della quota della forza-lavoro non dipendente (stagisti o tirocinanti, e personale in somministrazione): questo suggerisce che all'aumentare della quota della forza lavoro "flessibile", da un lato l'opportunità/esigenza per l'impresa di contrattare aspetti accessori al CCNL diminuisca, dall'altro che la forza contrattuale della rappresentanza dei lavoratori sia in qualche modo depotenziata e che di questo ne risenta l'efficacia nella contrattazione. Coerentemente a questo risultato, il contributo della quota di lavoratori part-time è negativo anch'esso ma di entità del tutto trascurabile.

Riferimenti bibliografici

- ADDABBO T., FAVARO D., MAGRINI S. (2007), *The distribution of the gender wage gap in Italy: does education matter?*, in *Center for Economic Research Working Paper*, Volume number: 4.
- ADDABBO T., FAVARO D. (2007), *Differenziali salariali per sesso in Italia. Problemi di stima ed evidenze empiriche*, in Rustichelli E. (ed.), *Esiste un differenziale retributivo in Italia? Il lavoro femminile tra discriminazioni e diritto alla parità di trattamento*.
- BECKER G. (1971), "Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education", National Bureau of Economic Research, The University of Chicago Press.
- BECKER G. (1985), *Human Capital, Effort and the Sexual Division of Labor*, in *the Journal of Labor Economics*, Volume number: 3.
- BLAU F., KAHN L. (2000), *Gender Differences in Pay*, in *Journal of Economic Perspectives*, American Economic Association, Volume number: 14.
- BLAU F., KAHN L. (2003), *Understanding International Differences in the Gender Pay Gap*, in *Journal of Labour Economics*, Volume number: 21.
- BLAU F.; KAHN L. (2008), *Women's work and wages*, in *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Palgrave Macmillan.
- CASADIO P. (2008), *Contrattazione aziendale integrativa e differenziali salariali territoriali: informazioni dall'indagine sul le imprese della Banca d'Italia*, in *Politica Economica*, vol. 2, pp. 241-292.
- CARDINALESCHI S., *Report ISTAT CNEL (2015)*, paragrafo 4.3.

- CENTRA M., CUTILLO A. (2009), *Differenziale salariale di genere e lavori tipicamente femminili*, *Collana Studi Isfol*, Isfol, n. 2.
- DALY A., KAWAGUCY A., MENG X., MUMFORD K. (2006), *The Gender Wage Gap in Four Countries*, Institute for the Study of Labor (IZA), Discussion Paper Volume number: 1921.
- DE LA RICA S., DOLADO J.J., VERGAS R. (2010), *Performance pay and the gender wage gap: evidence from Spain?*, Institute for the Study of Labor (IZA), Discussion Paper Volume number: 5032.
- DE SANTIS S., CARDINALESCHI S., ROCCI F. (2014a), *Occupational segregation and patterns of wage bargaining: evidences from Italy*, Paper presented at the 13th Eurasia Business and Economics Society, Istanbul, Turkey.
- DE SANTIS S., GNESI C., CARDINALESCHI S. (2014b), *Occupational Segregation and Patterns of Wage Bargaining: Evidences from Italy*, Paper presented at the XI Jornadas de Economía Laboral, Barcellona, Spain.
- EUROFOUND (2010), *Addressing the gender pay gap: Government and social partner actions*, Eurofound Publications.
- EUROSTAT (2009), *Development of econometric methods to evaluate the Gender pay gap using Structure of Earnings Survey data*, 03/11/2009. Available at: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (28th October, 2015).
- FRANCINE D.B., LAWRENCE K. (2000), *Gender Differences in Pay*, in *Journal of Economic Perspectives*, Volume number: 14, pp. 75–99.
- GNESI C., DE SANTIS S., CARDINALESCHI S. (2014), *Gender Pay Gap and Decentralized Collective Bargaining: Evidence from Italian Firms*, Paper presented at the 13th Eurasia Business and Economics Society, Istanbul, Turkey.
- INSTITUTE FOR SOCIAL RESEARC (2007), *Influence of collective bargaining model on gender wage gap*.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2012), *Gender Equality and Social Dialogue: An Annotated Bibliography*, ILO Social Dialogue Sector, International Labour Office.
- INTERNATIONAL TRADE UNION CONFEDERATION (2008), *The Global Gender Pay Gap*, ITUC report.
- NEW JNCHEs EQUALITY WORKING GROUP (2011), *The Gender Pay Gap — A Literature Review*, Available at: <http://ucea.ac.uk/download.cfm/docid/39-012615-27AC-42CA-9FE9EC1B5F23B422> (28th October, 2015).
- LEMIEUX T., PARENT D. (2009), *Performance pay and Wage inequality*, in *Quarterly Journal of Economics*, Volume number: 124, pp. 1–49.

- PLANTENGA J., REMERY C., HEIJNEN S. (2006), *The gender pay gap. Origins and policy responses. A comparative review of thirty European countries*, Equality Unit, European Commission.
- PORCARI S., DEVINCIENTI F. (2007), *Contrattazione aziendale integrativa e differenziali salariali territoriali: informazioni dall'indagine sulle imprese della Banca d'Italia*, in *Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego*, Volume number: 5, pp. 72–96.
- RICCI A. (2010), *La retribuzione integrativa e disuguaglianze di genere: il ruolo dei fattori osservabili*, in *Studi Isfol*, Volume number: 1, pp. 6–20.
- ROSSI F., SESTITO P. (2000), *Contrattazione aziendale, struttura negoziale e determinazione decentrata del salario*, in *Rivista di politica economica*, vol. 90, n. 10–11, pp. 129–184.
- SALOP J., SALOP S. (1976), *Self-Selection and Turnover in the Labor Market*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 90, pp. 619–649.
- SHAPIRO C., STIGLITZ J.E. (1984), *Equilibrium unemployment as a worker discipline device*, *American Economic Review*, 74, pp. 433–444.
- ZIZZA R. (2013), *The gender wage gap in Italy*, in *Questioni di Economia e Finanza*, Volume number: 172.

L'Osservatorio trentino sui diritti sociali e l'approfondimento in materia di contrattazione collettiva

STEFANIA SCARPONI*

1. Le ragioni ispiratrici dell'implementazione dell'Osservatorio nell'evoluzione del sistema delle fonti del diritto del lavoro

Preliminarmente all'analisi in oggetto, occorre inquadrare le ragioni della scelta di realizzare l'Osservatorio digitale — www.dirittisoocialitrentino.it — in cui sono raccolti, insieme ad una più ampia documentazione, i materiali riguardanti la contrattazione collettiva aziendale e territoriale, fra i quali è stata in particolare approfondita la contrattazione “di prossimità”. L'idea ispiratrice dell'Osservatorio¹ si riallaccia alla riflessione indotta dall'evoluzione dell'assetto delle fonti del diritto del lavoro secondo l'approccio *multilevel*². Nel periodo più recente, come è noto, essa è improntata, per un verso, all'interazione sempre più intensa fra fonti sovranazionali, nazionali e subnazionali nella regolamentazione del rapporto di lavoro e, per altro verso, al-

* Università degli Studi di Trento.

1. L'Osservatorio è stato creato nell'ambito di una ricerca finanziata dalla Provincia Autonoma di Trento e svolta presso la Facoltà di giurisprudenza dell'Università di Trento, dal 2012 al 2014, dal titolo: “*L'evoluzione delle fonti dell'Unione Europea in materia sociale. Effetti giuridico-istituzionali a livello nazionale e provinciale con particolare riferimento alla Provincia Autonoma di Trento*” di cui è stato responsabile in qualità di post-doc Alberto Mattei.

2. L'approccio *multilevel* è apparso utile sia nel senso della teoria della *multilevel governance* elaborata dai politologi in relazione all'integrazione europea e al contestuale emergere di spinte alla decentralizzazione anche a livello sub-nazionale e all'ampliarsi della platea degli attori sia pubblici sia privati, sia nel senso adottato dall'elaborazione costituzionalistica di “tutela *multilevel*” dei diritti fondamentali per porre l'accento sull'esistenza di più sistemi normativi, istituzionali, e giurisdizionali contemporaneamente attivi, sovrapposti solo parzialmente, e collocati sia nell'ordinamento europeo sia in quello costituzionale, cfr S. SCARPONI, *Introduzione*, in *Il diritto del lavoro fra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, 2014.

l'accentuazione della tendenza verso il decentramento regolativo che pone in primo piano il ruolo assegnato alla contrattazione collettiva a livello aziendale, spesso al di fuori di effettivi meccanismi di coordinamento con gli altri livelli della contrattazione collettiva, alimentando così il rischio di disgregazione del sistema complessivo, o quanto meno di perdita di importanza del contratto collettivo nazionale³.

Uno degli effetti provocati dall'affermarsi di dinamiche di interazione tra le fonti ai diversi livelli, consiste nel rischio di affievolimento della certezza del diritto. sotto il profilo della difficile conoscibilità di quali siano le norme regolative dei vari istituti giuridici che riguardano il mercato del lavoro e il rapporto di lavoro, a causa della frequente sovrapposizione di disposizioni provenienti dall'ordinamento nazionale e sovranazionale applicabili alla stessa materia, insieme alla tendenza legislativa nazionale a realizzare continue modifiche del quadro normativo. La creazione di un Osservatorio mediante un portale on-line ha costituito, quindi, una tappa indispensabile per effettuare la ricostruzione complessiva e il monitoraggio del panorama normativo. Avere a disposizione uno strumento finalizzato alla raccolta di atti di diversa provenienza ha permesso infatti di approfondire alcuni profili ritenuti imprescindibili nella visione "multilevel".

Sul piano metodologico, la ricerca⁴ ha quindi focalizzato il ruolo dell'ordinamento uni-europeo in materia di politica sociale, analizza- to mediante il filtro della giurisprudenza della CGUE in dialogo con quella dei giudici nazionali⁵ su alcuni temi connessi alle materie "comunitarizzate", in particolare la libertà di circolazione delle persone e dei servizi, la gamma dei contratti di lavoro atipici e flessibili, i divieti

3. Si vedano: S. SCIARRA, *L'Europa e il lavoro*, Bari-Roma 2013; G. FONTANA, *Crisi economica ed effettività dei diritti sociali in Europa*, WP C.D.S.L.E. "Massimo D'Antona".IT — 104/2014.

4. I risultati della ricerca sono contenuti e discussi nel volume, a cura di A. MATTEI, *Il diritto del lavoro fra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, Editoriale Scientifica, 2014, con Presentazione di P. MENEGGOZZI e Introduzione di S. SCARPONI.

5. Si segnala in proposito l'attivismo della giurisprudenza trentina — reperibile nell'Osservatorio alla voce Giurisprudenza — nell'effettuare il rinvio pregiudiziale alla Corte di Giustizia Europea di questioni connesse alla disciplina del contratto di lavoro a termine e di contratto di lavoro a tempo parziale, all'interno della lunga vicenda che, soprattutto sul primo tema, ha caratterizzato il dialogo fra giudici nazionali e sovranazionale in queste materie. In merito, cfr. P. MENEGGOZZI, *Premessa a "Il diritto del lavoro fra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo"*, 2014. C. ALESSI, *La giurisprudenza trentina sui lavori atipici. Contratto a tempo parziale e contratto di lavoro a termine*, in A. Mattei (a cura di), *Il diritto del lavoro fra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, 2014, p. 133.

di discriminazione e più in generale i diritti fondamentali relativi al rapporto di lavoro, e la disciplina in materia di appalti. L'incidenza dei vincoli derivanti dal versante sovranazionale rileva altresì sul piano del decentramento regolativo e della delegificazione della disciplina del rapporto di lavoro mediante i rinvii all'autonomia negoziale collettiva, investendo in tal modo la valutazione di legittimità dei contratti collettivi che introducano modifiche in senso derogatorio *in pejus* del regime applicabile a singoli istituti.

2. Il focus sulla contrattazione collettiva a livello decentrato, anche alla luce della legislazione nazionale sulla contrattazione di prossimità

Il secondo ambito di approfondimento compiuto dall'Osservatorio riguarda la contrattazione collettiva a livello decentrato, posta in relazione al progressivo espandersi negli anni recenti del modello legislativo di rinvio alla competenza della contrattazione collettiva, soprattutto quella aziendale, secondo modalità e contenuti che vedono l'incremento delle fattispecie riguardanti il rapporto di lavoro in cui è ammessa, in misura ben più ampia del passato, l'introduzione di modifiche peggiorativa della disciplina regolativa, sia al contratto collettivo nazionale sia alle norme di legge.

In questa logica all'interno dell'Osservatorio sono stati scelti alcuni istituti giuridici — come il contratto di lavoro a tempo determinato — oggetto di particolare approfondimento nell'ottica descritta per due ragioni. In primo luogo, a causa dei continui aggiustamenti del regime applicabile da parte della disciplina legislativa nazionale, e, in secondo luogo, della propensione a modificare tale disciplina anche mediante la stipulazione di accordi sindacali a livello decentrato. Secondo questa metodologia, sotto la voce che nel Portale individua il contratto di lavoro a termine, si è fornita la documentazione del quadro normativo risultante, per un verso, dalle norme come interpretate secondo il dialogo sviluppatosi fra dimensione giurisdizionale nazionale ed europea, provocato dai *case law* risultanti dai rinvii dei giudici nazionali alla Corte di Giustizia⁶; e, per altro verso, dal quadro risultante dalla stipulazione di contratti collettivi aziendali in deroga

6. Il materiale è reperibile nell'Osservatorio sotto il link Contratti di lavoro atipici, oppure nell'area Giurisprudenza ove sono raccolte le pronunce del Tribunale e della Corte d'Appello di Trento, nonché le principali pronunce della CGUE sul tema del contratto di lavoro a termine.

ai limiti di durata massima⁷ e che in alcuni casi sono classificabili come contratti collettivi di prossimità (v. *infra* par. 3).

Tale approccio è giustificato considerando il periodo temporale in cui è avvenuta l'implementazione dell'Osservatorio, che si è rivelato molto importante sia per le dinamiche inerenti le relazioni sindacali sia per l'assetto delle fonti del rapporto di lavoro e di contratto collettivo. Nel corso del 2011, infatti, sul versante delle relazioni sindacali è iniziato il percorso di regolamentazione unitaria e concordata fra le parti sociali volto a definire la struttura della contrattazione collettiva riconfermando, da un lato, il ruolo preminente del contratto collettivo nazionale di categoria e, dall'altro, le condizioni per la stipulazione dei contratti collettivi aziendali a contenuto derogatorio anche in *pejus* rispetto allo standard definito dal contratto nazionale, mediante l'Accordo Interconfederale del giugno 2011 a cui sono seguiti successivamente quelli del 2013 e 2014, formando il "Trittico" di intese sindacali che è stato ulteriormente integrato nel corso del 2016⁸.

Sul versante legislativo nazionale nello stesso periodo si è verificata quella che è stata definita "un'invasione di campo" della contrattazione collettiva⁹ mediante l'emanazione di una delle norme più controverse del periodo recente — l'art.8 del d.l. n. 138/ 2011, convertito nella l. n. 148/ 2011 — che ha istituito i *contratti collettivi di prossimità*, rientranti nella tipologia di rinvio della legge all'autonomia collettiva con ampie competenze derogatorie in senso peggiorativo. Le perplessità espresse dalla dottrina, derivano, in primo luogo, dall'aver attribuito una competenza a derogare in senso molto ampio l'apparato normativo delle tutele del lavoro, con effetti più dirompenti di quanto avvenuto in precedenza nel corso della legislazione c.d. della "flessibilità", basata su rinvii specifici e non sull'attribuzione di così vaste aree disponibili per le modifiche anche peggiorative lasciate alla contrattazione collettiva aziendale.

Un ulteriore fattore di rilievo critico riguarda il versante della rappresentanza sindacale, a causa dallo iato verificatosi fra il modello perseguito dalle intese sindacali confederali e quello risultante dal-

7. Il riferimento nel portale è alla voce Intese e contrattazione, Rassegna dei contratti collettivi decentrati, Contratto a termine.

8. Da ultimo ampiamente F. GUARRIELLO, *Crisi economica, contrattazione collettiva e ruolo della legge*, in *DLRI*, 2016, p. 581.

9. D.GOTTARDI, *La contrattazione collettiva fra destrutturazione e rirregolazione*, relazione al convegno "Autonomia e subordinazione del diritto del lavoro", Bologna 17-18 novembre 2016, versione provvisoria.

l'attivismo legislativo sotto il profilo dell'individuazione delle parti stipulanti. Il primo, infatti, è volto a ridurre il pluralismo competitivo tra i sindacati confederali mediante la stipulazione unitaria degli Accordi Interconfederali e la individuazione di raccordi organizzativi fra i soggetti stipulanti il contratto collettivo nazionale e quelli stipulanti i contratti collettivi aziendali. Il secondo, al contrario, è caratterizzato dal solito utilizzo della formulazione genericamente riferita alla stipulazione da parte "di" sindacati "comparativamente più rappresentativi", già criticata per la sua indeterminatezza, e per lasciare aperto, altresì, il dubbio se sia sufficiente la stipulazione da parte anche di uno soltanto dei s.c.p.r. e quindi anche di sindacati con minor seguito. Che questo interrogativo non sia puramente teorico è confermato da uno dei contratti collettivi di prossimità di cui si dà conto nel sito dell'Osservatorio, contenente diverse deroghe alla disciplina di tutela dei dipendenti e sottoscritto esclusivamente dalla Confsal (v. *infra* n. 13).

Altri fattori di critica nei confronti della disposizione citata sono stati ampiamente sottolineati dai commentatori. Fra questi emerge l'ammisibilità della stipulazione da parte anche soltanto delle rappresentanze nei luoghi di lavoro (riferite in modo altrettanto indeterminato ai sindacati c.p.r.) oppure, in alternativa, l'approvazione da parte della maggioranza dei lavoratori destinatari del contratto collettivo, discostandosi tali soluzioni dal modello di pluralismo regolato proprio delle soluzioni intersindacali. I dubbi di legittimità costituzionale della norma sono accresciuti considerando che tali contratti collettivi per espressa previsione di legge sono dotati di efficacia *erga omnes*, profilo che potrebbe essere in contrasto con il dettato costituzionale contenuto nell'art.39, ultimo comma, della Costituzione benché, come è noto, non manchino opinioni tendenti a negare l'applicazione della norma costituzionale alla contrattazione aziendale riservandola soltanto a quella di categoria.

3. La raccolta e la classificazione della contrattazione collettiva di prossimità

Tenuto conto del quadro normativo descritto, la documentazione sulla contrattazione collettiva nell'ambito dell'Osservatorio trentino

è stata raccolta, come si è detto, inserendo una sezione specifica¹⁰ per verificare la diffusione quantitativa e qualitativa dei contratti collettivi di prossimità, con riferimento non solo all'area territoriale trentina, in modo da approfondirne i contenuti e le caratteristiche e consentire di effettuare una valutazione comparativa. I dati ottenuti mostrano che, benché non particolarmente estesa, tuttavia l'esperienza contrattuale ascrivita ai contratti collettivi di prossimità si è manifestata secondo una tipologia variegata.

In questo ambito, oltre all'inserimento delle disposizioni legislative e delle pronunce giurisprudenziali emesse in materia da parte della Corte costituzionale¹¹ e da alcuni Tribunali del lavoro¹², secondo la metodologia di ricostruzione "integrata" delle fonti, sono stati inseriti i testi di vari contratti collettivi stipulati non soltanto nel territorio trentino, come si è detto, ma anche in altri contesti territoriali pur sapendo che è del tutto impossibile garantire la certezza di aver reperito in maniera esaustiva i prodotti dell'autonomia collettiva di questo tipo, stante la mancanza di un obbligo di deposito presso centri deputati, come le Direzioni provinciali dell'impiego secondo quanto previsto nel caso di contratti collettivi aziendali ammessi a benefici fiscali.

Nell'ambito dell'opera di raccolta presente sul sito si è proposta una classificazione dei materiali reperiti in modo da porre in luce la varietà delle prassi contrattuali, ove non sempre la dicitura "contratto collettivo di prossimità" corrisponde al contenuto del contratto effettivamente stipulato.

Secondo la tipologia proposta dall'Osservatorio, e tratta dalla riflessione dottrinale, è stata effettuata una distinzione tra l'uso fisiologico e quello patologico della disposizione che legittima i contratti di prossimità¹³. Quest'ultimo attiene al caso in cui i contratti collettivi in oggetto risultino violare i limiti derivanti dalle norme europee o

10. Reperibile mediante il riferimento alla voce Contrattazione — Rassegna di decentramento regolativo — Contrattazione di prossimità.

11. Quale la sentenza C. Cost. 221/2012 che esclude la violazione delle competenze regionali.

12. Si tratta di sentenze quali T. Torino 23.1.2012, e T. Larino 23 aprile 2012 originate entrambe, ma con contenuti ed esiti diversi, dalla vicenda Fiat; inoltre si richiama T. Venezia 24 luglio 2013 n. 583 relativa ad un caso di riduzione dell'orario di lavoro con riduzione della retribuzione onde salvaguardare i livelli occupazionali. Altra rassegna attiene alle questioni connesse alla natura delle r.s.a. e all'art.19 Statuto dei Lavoratori.

13. A. MATTEI, *op. cit.*

delle convenzioni internazionali, diventando così illegittimi; mentre il primo caso, pur senza trascurare le perplessità richiamate, riguarda i contratti collettivi rientranti nella fattispecie legislativa in quanto derogano norme di legge, come accade, per es. in materia di impianti audiovisivi di controllo secondo l'art.4 St. Lav.¹⁴, oppure le clausole stabilite dai contratti collettivi nazionali, come avviene in materia di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero oppure settimanale qualora quest'ultimo sia inferiore a quello legale.

Un caso molto diffuso, secondo la documentazione raccolta, concerne i contratti di lavoro "flessibili", oggetto di deroghe previste dai contratti collettivi aziendali rispetto ai limiti della durata dei contratti individuali di lavoro a termine o somministrato a termine, tendenza che caratterizza sia il settore privato sia quello del lavoro con le PPAA¹⁵, in cui si registrano casi che superano anche le deroghe già ammesse dalla disciplina specifica¹⁶. Altri contratti collettivi, qualificati espressamente come contratti collettivi di prossimità dalle parti stipulanti, investono altri aspetti della disciplina, come quelli che contengono deroghe ai vincoli di età richiesti per la stipulazione di contratti di lavoro intermittente, o ai minimi orari fissati per il contratto di lavoro a tempo parziale¹⁷.

Un'altra modalità di impiego delle competenze derogatorie consentite dall'art.8 l. n. 148, è stata definita "peculiare", in quanto è

14. Un esempio di questo tipo riguarda il contratto collettivo stipulato il 2 febbraio 2012 con la banca Popolare di Bari che menziona espressamente l'art.8, D. Lgs. 138/2011.

15. Cfr in tal senso il contratto collettivo stipulato tra il Comune di Milano del 13.1.2012 e le tre maggiori confederazioni — reperibile alla voce indicata — che coniuga obiettivi di pubblica utilità, come la persistenza dei servizi alla persona di rilevanza sociale, con quelli di tipo occupazionale impegnandosi a garantire percorsi di stabilizzazione agli assunti con contratto di lavoro a tempo determinato, la cui durata deroga quella massima di 36 mesi ed è riferita ad ogni procedura concorsuale.

16. Un esempio in merito è fornito dal contratto collettivo stipulato il 17 giugno 2014 tra Unione Commercio, Turismo, Servizi Alto Adige della Provincia di Bolzano e le tre confederazioni sindacali che richiama la disciplina normativa — D.lgs. 368/2001 — che consente deroghe al contratto di lavoro a termine per le attività stagionali di imprese a produzione annuale, ma al tempo stesso l'art.8 citato in quanto permette di derogare ai limiti sia di durata massima di 36 mesi sia al contingentamento del numero dei contratti di lavoro stabiliti dal Ccnl, norma applicabile in quanto l'accordo prevede un incremento salariale ricompreso nelle finalità legittimanti la stipulazione di questo tipo di contratti.

17. Si tratta di un contratto collettivo reperibile sul medesimo sito e stipulato presso S.I.A. e Confisal, di cui peraltro sono di dubbia legittimità le clausole che riguardano l'inquadramento professionale.

consistita nell'aver derogato solo in senso temporale, rinviandone l'applicazione, alla legge di riforma "Fornero" n. 92/2012 nella parte che ha modificato il regime dei rapporti di lavoro di associazione in partecipazione, cosicché il datore di lavoro stipulante il contratto collettivo in deroga potesse effettuare in modo progressivo l'assunzione con contratto di lavoro a tempo indeterminato dei propri dipendenti rientranti nell'ambito applicativo della riforma¹⁸.

Infine, va menzionata la classificazione di un uso "parallelo" dell'art.8, in quanto si tratta di contratti collettivi che, pur essendo stati definiti dalle parti stipulanti come contratti di prossimità, in base al loro reale contenuto, rientrano nella diversa fattispecie dei contratti di solidarietà espansiva già disciplinata dal legislatore in base al d.l. 863/1984, caratterizzati, come è noto, dal fatto che alla riduzione generalizzata dell'orario di lavoro per tutti i dipendenti dell'impresa corrisponde l'impegno da parte del datore di lavoro a procedere a nuove assunzioni.

Si tratta di contratti collettivi che pur non essendo molto diffusi, sono stati riscoperti a causa della crisi economica e della difficoltà a procedere a nuove assunzioni e che nel territorio trentino sono incentivati dalla scelta di politica del lavoro compiuta a livello istituzionale (*infra* par. 4.2).

Questi ultimi esempi confermano la caratteristica tipica e peculiare del territorio trentino, in cui storicamente è prevalso un modello che ha incentivato le politiche attive del lavoro, sia mediante la costituzione fra le prime dell'Agenzia del lavoro, sia mediante la diffusione del sistema di concertazione a livello di vertice politico e di prassi a livello amministrativo, come si evince dal paragrafo che segue, con effetti positivi anche dal punto di vista dello sviluppo della contrattazione collettiva.

4. Il modello trentino di concertazione sociale e gli effetti sulla contrattazione aziendale e territoriale

Un ulteriore obiettivo perseguito nella costruzione dell'Osservatorio — e molto importante per la ricerca nel suo complesso — riguarda l'analisi del contesto locale in cui si è sviluppata la contrattazione

¹⁸. Si tratta del noto contratto collettivo stipulato presso la Golden Lady il 18 luglio 2012, reperibile nell'Osservatorio alla voce citata art. 8 — uso peculiare.

collettiva a livello decentrato nelle province autonome di Trento e Bolzano, come è noto dotate di specifiche competenze regolative in materia di mercato del lavoro locale in virtù dello statuto speciale di autonomia¹⁹, e caratterizzate da una tradizione consolidata di relazioni sindacali di tipo concertativo, sostenuta e promossa fin dalle prime leggi provinciali in materia²⁰.

La dimensione “locale” ha infatti influenzato sotto molti profili lo svolgersi dell'autonomia collettiva a livello decentrato, agevolandone la diffusione, ma altresì rendendola più controllata e regolata di quanto non sia avvenuto in altre zone del paese, proprio in ragione della cornice complessiva in cui si è sviluppata. Si tratta di un fenomeno rilevante anche alla luce del fatto che la riforma nazionale sul decentramento regolativo — secondo il citato art.8, c. 2–bis d.lgs. 138 — ha inteso valorizzare la dimensione territoriale accanto a quella aziendale al punto da indicare come sindacati legittimati a negoziare quelli dotati di rappresentatività anche soltanto a livello locale, ma lasciando aperto l'interrogativo su come e con quali contenuti si svolga la negoziazione, che può assumere pertanto configurazioni di vario tipo anche in relazione al ruolo delle istituzioni politiche locali oppure delle scelte compiute in sede sindacale²¹.

Per una migliore comprensione del significato dei dati raccolti ed inseriti nell'Osservatorio si ritiene opportuno richiamare preliminarmente una sintetica descrizione della cornice giuridico-istituzionale propria del contesto trentino.

4.1. *La cornice istituzionale di concertazione nelle province autonome di Trento e Bolzano ed i riflessi sulla prassi di contrattazione collettiva*

La diffusione della concertazione sociale in Trentino è un modello di governo risalente alle prime leggi emanate in materia di mercato del lavoro, e oramai consolidato da oltre trent'anni²² che presuppone il coinvolgimento delle parti sociali sia nelle sedi istituzionali di

19. M. COLASANTO, *La delega alla Provincia di Trento sugli ammortizzatori sociali*, in A. Mattei (a cura di), *op. cit.*, 2014, p. 91.

20. M. NAPOLI, *La legge n.19: principi ispiratori e criteri applicativi*, in M. Napoli, *Politiche del lavoro, occupazione, diritto. Idee ed esperienze (1983–1986)*, FrancoAngeli, Milano 1988.

21. F. GUARIELLO, *op. cit.*, p. 597.

22. Inaugurato con la legge PAT n. 19 del giugno 1983, ispirata da Mario Napoli, sulle politiche attive del lavoro con la quale è stata istituita fra l'altro l'Agenzia del Lavoro, una delle prime in Italia, anticipando così soluzioni progressivamente estese in altre regioni.

concertazione sia nella stipulazione di Accordi programmatici e di Protocolli di intesa dando luogo ad un tessuto sociale molto coeso²³. Il modello è consistito nell'elaborazione preventiva con le parti sociali delle scelte politiche riferite ad una pluralità di ambiti quali la salute, il sistema scolastico e formativo, il mercato del lavoro e le politiche sociali.

Per ciò che riguarda più direttamente il versante della contrattazione collettiva, si può menzionare il Protocollo di negoziazione sociale territoriale, che dal 2007 ha esteso la concertazione ad altre materie, quali le politiche tariffarie, il contenimento dei prezzi e le politiche abitative, nonché, nel settore degli appalti pubblici, la costituzione del Tavolo permanente sugli Appalti cui ha fatto seguito la stipulazione nel 2010 di un Protocollo che impone vincoli al sistema di aggiudicazione onde contenere quelle al minimo ribasso e garantire ove possibile il rispetto delle condizioni retributive stabilite dai contratti collettivi applicati nel territorio della Provincia autonoma nel rispettivo settore di attività, che siano stipulati dai sindacati comparativamente più rappresentativi²⁴ dando luogo così ad una misura indiretta di sostegno alla contrattazione collettiva nazionale e territoriale. Non si può trascurare inoltre, l'istituzione, sul versante del lavoro di un apposito Coordinamento in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro.

Un secondo fattore rilevante ai fini del riconoscimento del ruolo delle parti sociali e della promozione di concertazione anche a livello aziendale è costituito dall'impiego di risorse pubbliche per favorire lo sviluppo delle imprese, accompagnato da misure di governo del mercato del lavoro e di garanzie occupazionali. In base alla legge provinciale n. 6/1999, che riguarda la concessione da parte della Provincia autonoma di Trento di finanziamenti di incentivazione alle imprese, ai servizi alle imprese, per promuovere la loro innovazione ed internazionalizzazione, preventivamente all'accoglimento della domanda avanzata dalle imprese occorre effettuare una valutazione in sede istituzionale cui partecipano anche le parti sociali per concordare

23. Da ultimo, per una descrizione complessiva delle misure in oggetto si rinvia A. MATTEI, *Evoluzione delle fonti e modello trentino alla luce del diritto del lavoro dell'unione europea*, in A. Mattei (a cura di), *Il diritto del lavoro fra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, Editoriale Scientifica, Napoli 2014, p. 40 e ss.

24. I profili di possibile contrasto di questa soluzione con la normativa europea sono analizzati da A. MATTEI *op. cit.* p. 40 e ss.

gli interventi da svolgere, e gli obiettivi occupazionali da rispettare e da raggiungere entro determinate scadenze²⁵.

Questa tipologia di sostegno è stata applicata in diversi settori, come risulta dagli esempi documentati nell'Osservatorio, ed è coniugata all'assunzione di impegni specifici sul versante occupazionale, in taluni casi mediante l'aumento del numero dei dipendenti il cui mantenimento viene assicurato fino a una certa data, mentre in altri casi avviene in modo più articolato ammettendo la possibilità di eventuali riduzioni del personale, purchè non superiori al 10%²⁶.

4.2. *Il Protocollo sulla produttività e i contratti collettivi aziendali*

Oltre le procedure concertative descritte, il quadro normativo a livello territoriale è stato ulteriormente rafforzato mediante il Protocollo sulla produttività stipulato a livello provinciale di Trento il 5 dicembre 2012, che si colloca anch'esso nel modello di sussidiarietà orizzontale per favorire lo sviluppo locale mediante l'interazione a livello sub-provinciale fra istituzioni pubbliche e parti sociali confederali. Il Protocollo, adottato a seguito di quello nazionale, di poco precedente, ma in modo unitario dalle tre confederazioni a livello locale, ha aumentato le misure di defiscalizzazione già previste dalla legislazione nazionale nei confronti delle imprese che stipulino contratti collettivi aziendali di produttività, in chiave di promozione della contrattazione collettiva a livello aziendale finalizzata a stabilire la retribuzione del livello di produttività secondo obiettivi definiti in modo congiunto tra le parti sindacali e le imprese.

La legge provinciale di Trento 15 maggio 2013 n.9, di poco successiva al Protocollo, che ha modificato la precedente l.p. n. 6/1999, ha inserito nella procedura di concessione dei finanziamenti agevolati la stipulazione di veri e propri contratti collettivi aziendali finalizzati a definire i salari di produttività, anticipando le modifiche intervenute in seguito anche a livello nazionale. Il quadro normativo complessivo conferma, peraltro, le dinamiche di costante aggiornamento tra disciplina disposta a livello locale e nazionale.

25. S. VERGARI, *La concertazione sociale in Trentino*, in A. Mattei (a cura di), *op. cit.* p. III.

26. Per il settore alberghiero si veda il verbale della procedura riguardante la Soc. Melchiori di Andalo e Hotel Astoria di Canazei, per il settore metalmeccanico la spa Bonfiglioli; per l'ultimo tipo la procedura relativa alla ditta in www.dirittisocialitrentino.it, Intese e contrattazione, rassegna sul decentramento.

In questo senso, si segnala, come esempio positivo, un contratto collettivo aziendale stipulato nel 2014 fra un'azienda del settore del legno (Magnifica Comunità di Fiemme) e le RSU²⁷, nonché il sindacato provinciale di settore, e qualificato nella rassegna dell'Osservatorio ponendone in risalto la caratteristica di promuovere strumenti partecipazione. Il contratto, per un verso, richiama le disposizioni provinciali e nazionali stabilite dalla legge di stabilità in materia di defiscalizzazione del salario di produttività, secondo il DPCM 14 febbraio 2014, per gli indicatori da applicare per misurare tale retribuzione; e, per altro verso, definisce il regime di orario aziendale secondo modalità flessibili da attuarsi con cadenza mensile, e una modalità collettiva e contemporanea di fruizione delle ferie. È importante sottolineare che in questa materia non è stata attuata una deroga alla disciplina del contratto collettivo nazionale, come espressamente ricordato dall'accordo aziendale, in quanto il "Premio di risultato" è individuato secondo le regole ivi previste, e cioè in coerenza con l'incremento della produttività aziendale, efficienza, redditività, e in generale dello sviluppo economico dell'impresa secondo indicatori esplicitati nello stesso contratto aziendale. Vi è stata dunque molta attenzione in capo alle parti stipulanti ad evitare di qualificare il contratto collettivo aziendale come derogatorio, preferendo utilizzare il più consueto meccanismo di clausole di rinvio dal contratto nazionale a quello aziendale.

Per completare la panoramica sulla tipologia di accordi a livello decentrato, occorre sottolineare che la preoccupazione di espandere il livello di occupazione, nonostante il periodo di crisi, ha indotto ad inserire nella citata legge provinciale del 2013 l'estensione delle misure di defiscalizzazione ai contratti collettivi di solidarietà espansiva mediante misure di vantaggio fiscale a favore di aziende che riducano l'orario di lavoro al fine di nuove assunzioni²⁸. Tali soluzioni sono accompagnate da una misura di sostegno al reddito finanziata dalla locale Agenzia del Lavoro che, per una durata massima di 36 mesi, copre la perdita contributiva e parte della perdita retributiva. Nello stesso solco si inserisce una tipologia contrattuale che assume la forma di un Patto generazionale, mediante la trasformazione di

27. In ww.dirittisocialitrentino.it, v. Intese e contrattazione, Rassegna di decentramento regolativo.

28. In applicazione delle delibere provinciali adottate dalla Commissione provinciale per l'impiego della PAT in materia di Interventi di politica del lavoro 2011-2013.

un contratto a tempo pieno in uno a tempo parziale — con sussidio pubblico a copertura della diminuzione retributiva — a fronte di una nuova assunzione con contratto a tempo pieno²⁹. A tal fine, il contenuto dei contratti collettivi che possono essere incentivati è ampliato, essendo introdotto accanto agli obiettivi di innovazione del processo e del prodotto anche quelli inerenti la garanzia della stabilità o l'incremento dei livelli occupazionali. La caratteristica di questo tipo di provvedimenti, peraltro, non si sottrae al rischio di innescare sistemi collusivi onde ottenere i vantaggi fiscali e finanziari, come rilevato proprio con riferimento all'ambito della ricerca inerente l'Osservatorio³⁰.

Ciò richiede di farvi fronte mediante un'accurata opera di controllo da parte delle istituzioni pubbliche a cui vengono trasmessi i contratti collettivi circa il loro contenuto e l'effettivo rispetto degli impegni connessi alle misure di vantaggio previste. Nel suo insieme, comunque, il metodo concertativo trentino ha costituito un esempio convincente di dinamica forte di sussidiarietà orizzontale tramite il coinvolgimento delle parti sociali nella stessa elaborazione delle decisioni degli organismi di rappresentanza degli interessi, che si è mantenuto nel tempo a differenza di quanto avvenuto a livello nazionale ed anche a livello europeo, caratterizzato dal più debole dialogo sociale³¹.

4.3. *La contrattazione collettiva nelle situazioni di crisi, altri esempi di interazione locale/aziendale*

Il coinvolgimento delle parti sociali ha riguardato, altresì, i temi più legati al mercato del lavoro in particolare nelle situazioni di crisi di impresa e di licenziamenti collettivi, secondo una delle più sperimentate forme di intervento della contrattazione aziendale “di gestione” fin dagli anni '80. Le situazioni di crisi sono fronteggiate mediante la volontà di coniugare le misure definite dal contratto collettivo aziendale con strategie di politiche attive quali il recupero formativo dei dipendenti in esubero finanziate dalle istituzioni pubbliche. Anche in questo caso, si tratta di un modello di relazioni sindacali in cui lo svolgimento della

29. È il caso del contratto collettivo stipulato presso un'azienda trentina, Finstral s.p.a, nel 2014. Reperibile in www.dirittisocialitrentino.it, v. Intese e contrattazione — Patto generazionale.

30. G. BOLEGO, *Produttività e detassazione nella contrattazione di prossimità*, in A. Mattei (a cura di), *op. cit.* p. 77.

31. S. VERGARI, *op. cit.*

contrattazione collettiva aziendale si è affiancata alla concertazione, che ha permesso di affrontare anche situazioni di particolare gravità.

Un esempio di particolare rilievo, in questo senso, consiste nel contratto collettivo aziendale stipulato nel gennaio 2014 presso l'azienda Whirpool, finalizzato a definire le procedure e gli strumenti per affrontare i problemi derivanti dalla chiusura di un sito produttivo a Gardolo, cui fa seguito un successivo accordo del luglio del medesimo anno³² che impegna la direzione dell'azienda a rinunciare ad effettuare licenziamenti collettivi, dando preferenza all'intervento della Cassa Integrazione Guadagni per 12 mesi, ed ulteriore mobilità, accompagnato da un piano di dimissioni incentivate. L'azienda accetta inoltre di realizzare una forma di sostegno alla ricollocazione dei lavoratori eccedentari, mediante il finanziamento di una iniziativa di *outplacement* sotto il coordinamento dell'Agenzia del lavoro, e si impegna ad "attivare un apposito servizio di ricerca e sostegno delle opportunità di reindustrializzazione del sito di Spini di Gardolo, attraverso una società specializzata"; e a "rendere disponibili risorse finanziarie per un importo pari a 3.000.000,00 di euro (tre milioni/00) atte a supportare ulteriori azioni occorrenti a rendere possibile la riconversione del sito e la riqualificazione del personale e a favorire la rioccupazione del personale. In aggiunta a quanto già attuato dalla Società, dal canto suo, la Provincia autonoma si è impegnata a rendere disponibili tutte le risorse sia in campo formativo sia sul versante delle risorse a favore dell'imprenditorialità economica.

Tornando alla dinamica virtuosa tra concertazione e contrattazione collettiva decentrata, ove la prima funge da sostegno nei confronti della seconda ma all'interno della struttura bipolare caratteristica della contrattazione collettiva italiana, occorre menzionare come esempio qualificante la disciplina della Provincia autonoma di Trento in materia di "Fondo sanitario integrativo" costituito a livello territoriale mediante la creazione di un'associazione non riconosciuta a cui partecipano le pubbliche istituzioni e le parti sociali. Il Fondo, pur avendo applicazione a livello territoriale, riguarda solo i dipendenti delle imprese che applicano i contratti collettivi nazionali, e prevede altresì la stipulazione di un contratto collettivo aziendale per avviare i versamenti contributivi a carico dei dipendenti³³.

32. La scheda del contenuto del protocollo Whirpool è reperibile nel sito dell'osservatorio alla voce Buone pratiche locali, nella sezione Intese e contrattazione.

33. Istituito l'8 luglio 2013 e progressivamente esteso a tutti i settori compreso quello

Per ciò che concerne il governo del decentramento regolativo, oltre alle materie menzionate riferite all'orario di lavoro e alla retribuzione di produttività, secondo una visione più onnicomprensiva degli interventi sul territorio, è stato promosso anche lo sviluppo della contrattazione collettiva a livello territoriale nella regolamentazione di materie ad essa tipiche, come il rapporto di lavoro di apprendistato. Inoltre, vengono indicate le materie relative all'adeguamento dei sistemi di classificazione professionale quali possibili oggetti di uno sviluppo in senso espansivo della contrattazione aziendale che, se adeguatamente sostenuta dal quadro concertativo, permetterebbe l'incremento economico delle imprese senza il rischio di imposizione di regole decise unilateralmente dal datore di lavoro, e di effetti degenerativi derivanti dalla possibile competizione al ribasso fra imprese come frutto di una gestione anarchica delle competenze della contrattazione di prossimità frutto della più recente legislazione di rinvio³⁴.

Conclusioni

La ricerca cui è collegata l'implementazione dell'Osservatorio, come si è ricordato in apertura, ha affrontato le principali questioni poste dall'evoluzione tra le fonti del diritto del lavoro nell'arco temporale fra il 2011 e il 2015, proponendosi di creare alcuni canali specifici di approfondimento relativi a materie particolarmente rilevanti nella logica della sussidiarietà verticale ed orizzontale. Lo sguardo sulla contrattazione collettiva ha seguito pertanto i due filoni principali: da un lato quello che si intreccia con la stagione dei rinvii legislativi nazionali alla contrattazione collettiva ed in particolare quella derogatoria di prossimità, e dall'altro quello che si riallaccia al modello "trentino" inquadrato nella legislazione che caratterizza l'ambito delle provincie autonome di Trento e Bolzano e che, pur non escludendo certamente la possibilità che si faccia ricorso alla tipologia dei contratti derogatori, assume caratteristiche peculiari, in cui l'apparato legislativo e istituzionale locale costituisce un supporto ed uno strumento di governo del decentramento regolativo.

artigiano. Informazioni su www.dirittisocialitrentino.it, sezione previdenza — assistenza, buone pratiche locali, Fondo sanitario trentino.

34. S. VERGARI, *op. cit.*

Nella valutazione finale, non può essere trascurato il processo di mutamento che è avvenuto nelle fasi più recenti in quanto si è verificata un'evoluzione della legislazione sul piano nazionale che probabilmente condiziona il successivo svolgersi della negoziazione collettiva. Per ciò che concerne il rapporto tra legge e contrattazione collettiva, pur in assenza di abrogazione esplicita dell'art.8, c. 2-bis l. n. 138/2011, l'ampia legislazione connessa al *Jobs act* ha ulteriormente operato rinvii ai contratti collettivi, anche in funzione derogatoria in *pejus*, ma con altre connotazioni, in quanto con riferimento a molti istituti del rapporto individuale di lavoro, quali lo *jus variandi* oppure la tutela contro il potere di controllo del datore di lavoro, è riconosciuto anche all'autonomia individuale delle parti e in taluni casi al potere unilaterale del datore di lavoro, la medesima competenza a modificare in senso meno favorevole la disciplina posta dalla norma o dal contratto collettivo nazionale. Tale nuovo assetto può incidere pertanto in senso negativo sull'esercizio delle competenze negoziali in capo ai sindacati, ben potendo queste ultime essere scavalcate dall'autonomia individuale e perdendo così la caratteristica "autorizzatoria" che avevano rivestito per lungo tempo, secondo il modello di controllo affidato ai sindacati sulla flessibilità delle fonti del diritto del lavoro a garanzia contro l'abbassamento eccessivo del livello di tutela individuale.

Sotto altro profilo, emerge la questione del rapporto tra livelli contrattuali — nazionale, territoriale e aziendale — che è ben lungi da essere risolta in modo appagante dalla riforma recente. In merito, è stata introdotto l'art. 51 d.lgs. n. 81/ 2015 che riguarda l'individuazione dei contratti collettivi oggetto dei rinvii legislativi. La disposizione indica indifferentemente i prodotti dell'autonomia collettiva a livello nazionale, territoriali o aziendali stipulati dai sindacati comparativamente più rappresentativi, o dai contratti aziendali stipulati dalle loro rsa o rsu. Tali contratti collettivi rivestono pertanto, in base alla norma di legge, la medesima valenza giuridica, senza alcuna gerarchia tra di essi, e dunque si ripropone l'interrogativo della sua compatibilità con il diverso sistema risultante dalle regole intersindacali che invece hanno confermato sia con il Testo unico sulla rappresentanza sia con il più recente Protocollo del 2016 la volontà di mantenere la struttura bipolare della contrattazione collettiva.

Da ultimo, un vero e proprio salto di qualità è costituito dalla tendenza alla ri-centralizzazione delle politiche attive del lavoro conseguente alle disposizioni del decreto attuativo del *Jobs Act* contenute

nel D.lgs. 150 / 2015, che attribuiscono competenze di rilievo all'Anpal lasciando molte incertezze sul modo in cui si svilupperà il rapporto Stato — regioni³⁵. La tendenza in oggetto è confermata dalla disciplina più recente che riguarda la contrattazione incentivata mediante la concessione di vantaggi fiscali, secondo la quale, non solo l'obbligo del deposito del contratto collettivo ed il relativo controllo sulla meritevolezza della misura di incentivo si spostano a livello nazionale, ma per di più avvengono sulla base della compilazione di una scheda molto generica sui contenuti del contratto (per una critica approfondita³⁶, con effetti indubbiamente negativi nei confronti del sistema trentino che, come si è visto, si vede begare una delle competenze più significative di controllo esercitato a livello locale dalle istituzioni pubbliche che governano il mercato del lavoro e sul rispetto della concertazione o contrattazione collettiva a livello aziendale. È da chiedersi pertanto fino a quando questo potrà mantenere le caratteristiche che lo hanno contraddistinto fino ad ora.

Riferimenti bibliografici

- ALESSI C., *La giurisprudenza trentina sui lavori atipici. Contratto a tempo parziale e contratto di lavoro a termine*, in *Il diritto del lavoro fra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, 2014.
- BOLEGO G., *Produttività e detassazione nella contrattazione di prossimità*, in A. Mattei (a cura di), *Il diritto del lavoro fra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, 2014.
- COLASANTO M., *La delega alla Provincia di Trento sugli ammortizzatori sociali*, in *Il diritto del lavoro fra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, 2014, p. 91.
- FONTANA G., *Crisi economica ed effettività dei diritti sociali in Europa*, WP C.D.S.L.E. "Massimo D'Antona".IT — 104/2014, 2014.
- GOTTARDI D., *La contrattazione collettiva fra destrutturazione e riregolazione*, relazione al convegno "Autonomia e subordinazione del diritto del lavoro", Bologna, 17–18 novembre 2016, versione provvisoria, 2016.
- GUARRIELLO F., *Crisi economica, contrattazione collettiva e ruolo della legge*, in DLRI, 2016.

35. R. SALOMONE, *Le prestazioni di politica attiva del lavoro al tempo del Jobs Act*, in LD, 2016, n. 2, p. 281.

36. D. GOTTARDI, *op. cit.*, p. 16.

- MATTEI A., *Evoluzione delle fonti e modello trentino alla luce del diritto del lavoro dell'unione europea*, in Mattei A. (a cura di), *Il diritto del lavoro fra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, Editoriale Scientifica, Napoli 2014.
- MENGOZZI P., *Premessa a "Il diritto del lavoro fra decentramento e ricentralizzazione, Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, 2014.
- NAPOLI M., *La legge n.19: principi ispiratori e criteri applicativi*, in Napoli M., *Politiche del lavoro, occupazione, diritto. Idee ed esperienze (1983-1986)*, FrancoAngeli, Milano 1988.
- SALOMONE R., *Le prestazioni di politica attiva del lavoro al tempo del Jobs Act*, LD n. 2, 2016.
- SCARPONI S., *Introduzione*, in *Il diritto del lavoro fra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo* 2014.
- SCARPONI S., *La dottrina giuslavoristica italiana di fronte al mutamento delle relazioni sindacali*, in WP C.D.S.L.E. Massimo D'Antona IT, 2015.
- SCIARRA S., *L'Europa e il lavoro*, Bari-Roma 2013.
- VERGARI S., *La concertazione sociale in Trentino*, in *Il diritto del lavoro fra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, 2014.

Differenziali retributivi di genere e contrattazione collettiva di produttività

Riflessioni a partire dai risultati
del progetto europeo “Close the Deal, Fill the Gap”

MARCO PERUZZI, ALBERTO MATTEI*

1. *Gender pay gap* e decentramento contrattuale

Il presente contributo raccoglie in sintesi alcune delle riflessioni maturate nell’ambito del progetto “Close the Deal, Fill the Gap”, un progetto, finanziato dalla Commissione europea e coordinato dall’Università di Verona, che ha inteso verificare come le problematiche connesse al tema della parità retributiva di genere si stiano evolvendo nel contesto di decentralizzazione contrattuale e di allineamento delle retribuzioni alla produttività, promosso — se non imposto — dalle politiche europee di *austerity*, dall’*Euro Plus Pact* del 2011 in poi¹. Specificamente, partendo da un’analisi comparata dei contesti nazionali interessati e dall’approfondimento di casi-studio, il progetto ha cercato di evidenziare, nel contesto di decentralizzazione, i temi e le possibili discriminazioni di genere che le parti sociali devono tenere in considerazione nel processo negoziale per colmare i differenziali retributivi tra uomini e donne, presentando a tal fine delle buone pratiche e linee guida.

Rinviando ad altra sede una disamina completa dei risultati della ricerca², s’intende qui presentare uno dei casi-studio condotti dal

* Università di Verona.

1. Il progetto (Grant Agreement no. JUST/2013/PROG/AG/4890/GE) è stato realizzato in partnership con la Queen Mary University of London e l’University of the West of England (Regno Unito), con l’Università della Silesia (Polonia) e l’IRES Veneto. All’interno del contributo, i paragrafi 1, 2 e 5 sono attribuiti a Marco Peruzzi, i paragrafi 3 e 4 ad Alberto Mattei.

2. Oltre a quanto già presente sul sito del progetto www.fillthegap.eu, si rinvia ai volumi in corso di pubblicazione *The Gender Pay Gap and Social Partnership in Europe: Findings from the Close the Deal, Fill the Gap Project*, Routledge, Abingdon 2017 e *Differenziali retributivi di genere e*

gruppo italiano, particolarmente significativo sia perché incentrato sugli impatti di genere rilevabili in una delle tipiche declinazioni della decentralizzazione, ossia la contrattazione di produttività, sia perché emblematico dell'importanza e delle potenzialità dei metodi di monitoraggio e verifica empirica dei prodotti dell'autonomia collettiva (v. *infra*).

In premessa, si ritiene d'altra parte opportuno partire da alcune riflessioni elaborate nel contesto più ampio del progetto, che consentano di meglio collocare i dati registrati nella lettura degli accordi di produttività. Nel corso della ricerca, infatti, la lentezza della decentralizzazione contrattuale ha portato in primo piano due nodi problematici: non solo, come evidenzierà il caso-studio, le ricadute di genere nell'attribuzione dei superminimi e dei premi di produttività, con annesse riflessioni sui criteri di misurazione del rendimento dei lavoratori e sul ruolo del sindacato nella scelta ed elaborazione degli stessi (v. paragrafi 3, 4 e 5). Ha richiamato altresì l'attenzione sull'importanza degli strumenti di misurazione del valore del lavoro, prodromici all'implementazione del concetto normativo di "lavoro di pari valore", con le criticità tecniche, politiche e sindacali che si collegano alla loro introduzione e gli interrogativi sul ruolo delle parti sociali e sul livello di negoziazione più appropriato. Su questo aspetto, quindi, si concentrerà una prima parte della trattazione.

2. Lavoro di pari valore, valutazione delle mansioni e contrattazione collettiva: ritorno al futuro?

Ai sensi dell'art. 157 TFEU e della dir. 2006/54/CE, così come implementata dal d.lgs. 198/2006, il principio di parità retributiva di genere non riguarda solo l'ipotesi di uomini e donne che svolgono la stessa mansione ma anche l'ipotesi di uomini e donne che svolgono lavori diversi ma di pari valore. Tale declinazione del principio trova centrale importanza soprattutto in contesti di segregazione orizzontale di genere intra-settoriale dove la differenza tra le retribuzioni di base di lavori diversi è dovuta a una sotto-valutazione e sotto-remunerazione delle caratteristiche proprie delle mansioni "tipicamente" femminili.

Presupponendo una comparazione tra lavori diversi che ne riveli il pari valore e l'introduzione di strumenti che, a monte, consentano la misurazione del valore stesso, l'implementazione del principio della parità retributiva per lavoro di pari valore si presenta alquanto problematica.

Sono già le istituzioni europee e le parti sociali di livello europeo³ a evidenziare l'importanza a tal fine della *job evaluation*, la valutazione analitica delle mansioni, una procedura che, scomponendo ogni singola posizione lavorativa nei fattori che la caratterizzano in termini di competenze, responsabilità, sforzi e condizioni ambientali/organizzative, ricostruisce il valore relativo di tale posizione nell'organigramma aziendale a partire dalla somma dei punteggi attribuiti a ciascuno dei fattori che la compongono. L'importanza della *job evaluation* nel contesto dei differenziali retributivi tra uomo e donna è subordinata, ovviamente, al fatto che sia la scelta dei fattori sia la ponderazione degli stessi sia effettuata seguendo un approccio privo di stereotipi e pregiudizi di genere.

In una prospettiva comparata, il progetto ha rivelato l'utilità del confronto con il sistema britannico, che valorizza l'utilizzo della *job evaluation* già a livello normativo nell'*Equality Act*: sia in ragione del modello di relazioni industriali, fortemente decentralizzato, sia per il profilo tecnico degli strumenti di ricorso, esperibili solo in caso di riconducibilità del lavoratore comparabile al medesimo datore di lavoro⁴, l'esperienza britannica fornisce d'altra parte un esempio di implementazione e funzionalità della *job evaluation* saldamente ancorato al livello aziendale. Ci si può interrogare, pertanto, sulla possibilità di implementare lo strumento attraverso la contrattazione collettiva, anche in un sistema centralizzato e a livello settoriale.

Per quanto riguarda il contesto italiano, la questione richiede anzitutto di richiamare il dibattito interno sul tema, sviluppatosi

3. Ad esempio, Commissione europea, *Report on the application of Directive 2006/54/EC*, Brussels, 6.12.2013 COM(2013) 861 final, Annex I; Risoluzione Pe dell'8 ottobre 2015; ETUC, *Negoziare la parità*, 2014 (www.etuc.org).

4. Nel Regno Unito il parametro "dell'unica fonte" stabilito dalla Corte di giustizia nelle note sentenze *Lawrence e Allonby* è interpretato restrittivamente: il lavoratore comparabile deve essere individuato presso lo stesso datore di lavoro o un datore di lavoro associato (società controllata o collegata), nello stesso stabilimento o posto di lavoro, ovvero in stabilimenti e posti differenti nella misura in cui si applichino termini e condizioni di lavoro comuni (*Equal Pay Statutory Code of Practice*, par. 51).

negli anni Sessanta, anche a fronte di alcune esperienze applicative (ad es. *Italsider*), e abbandonato poi all'inizio degli anni Settanta una volta introdotto l'inquadramento unico.

Come chiarito in più sedi da Giugni, la *job evaluation* può costituire oggetto di contrattazione collettiva, essendo « un metodo scientifico in quanto al procedimento, ma convenzionale in quanto alle premesse » e canoni in base ai quali è operata la classificazione, in quanto alla ponderazione dei fattori utilizzati come strumento di valutazione dei posti di lavoro, alla fissazione dei livelli retributivi, al possibile monitoraggio in fase di applicazione⁵. Nella riflessione di Giugni, la sede contrattual-collettiva più adeguata è individuata in quella aziendale: l'ipotesi di « una contrattazione nazionale che regoli direttamente un sistema di *job evaluation* » è ritenuta « improbabile, salvo i casi in cui il contratto nazionale riguardi un'azienda sola o un modesto gruppo di aziende aventi una forte affinità sotto il profilo tecnico, produttivo e organizzativo »⁶. Ciò d'altra parte solleva interrogativi circa la possibile coesistenza di un sistema di *job evaluation* aziendale con un sistema di classificazione per qualifiche e categorie adottato a livello di contratto collettivo nazionale di settore, per quanto i due sistemi divergano soltanto per il modo di valutazione della prestazione dovuta, nel primo caso basato su un procedimento analitico, nel secondo su un procedimento di sussunzione nell'ambito di una norma definitoria, che per lo più individua i tratti della posizione lavorativa in termini globali. Nella riflessione di Giugni, le possibili divergenze potrebbero essere risolte prevedendo a livello nazionale un rinvio, totale o nel quadro di una contrattazione articolata, con possibilità che « il sistema di classificazione contenuto nel contratto nazionale sia eliminato, e sostituito, in determinate situazioni aziendali da un sistema di *job evaluation* »⁷.

Il tema è complesso, non solo dal punto di vista tecnico ma anche politico-sindacale, e necessita di ulteriori approfondimenti, anche al di là della questione retributiva di genere, specie in un contesto, come quello italiano, dove, da un lato, si pongono le sfide “dell'Industria

5. G. GIUGNI, *La introduzione di sistemi di valutazione delle mansioni come oggetto di contrattazione collettiva*, in Aa.Vv., *La retribuzione e la valutazione delle mansioni nella contrattazione collettiva*, Giuffrè, Milano 1965, pp. 96-97.

6. Ivi, p. 104.

7. Ivi, p. 105.

4.0”⁸, dall’altro, si delinea l’importanza del ruolo della contrattazione collettiva nella regolamentazione dello *ius variandi ex art. 2103 c.c.*, così come riformato dal d.lgs. 81/2015. In tal senso, si potrebbe parlare di un « ritorno al futuro »: ora come negli anni Sessanta, dove la *job evaluation* ha fornito un « utile banco di prova della capacità critica [dei sindacati] nei confronti di un sistema organizzativo predeterminato dall’imprenditore »⁹, il ricorso a strumenti tecnici di valutazione delle mansioni e delle competenze si potrebbe proporre come un antidoto al rischio di un modello di flessibilità funzionale altrimenti lasciato nelle mani del datore di lavoro.

Tornando all’area tematica in esame, e alla riflessione sul livello negoziale più appropriato per l’introduzione di un sistema di *job evaluation*, nella prospettiva d’analisi comparata un utile modello di raffronto per il sistema italiano può essere fornito da quello belga, collocato in un contesto di relazioni industriali che non solo è centralizzato ma è anche risultato immune al processo di decentralizzazione che nel corso della crisi ha interessato quasi tutti gli stati membri¹⁰. La promozione di sistemi di *job evaluation* neutri sotto il profilo del genere è supportata da guide pratiche, come quella elaborata nel 2007 dall’*Institut pour l’égalité des femmes et des hommes*¹¹, ma soprattutto da interventi di sostegno legislativo che dal 2013 prevedono una procedura di controllo della neutralità di genere sia dei sistemi di classificazione adottati a livello nazionale dai contratti collettivi di settore, sia dei sistemi implementati a livello aziendale, con intervento di comitati paritetici¹². Se si analizzano i manuali di classificazione adottati dai sindacati a livello settoriale¹³, si coglie peraltro il rapporto

8. Cfr. in tal senso il rinnovo del contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici per il quadriennio 2016–2019.

9. S. SCIARRA, *L’influenza del sindacalismo “americano” sulla Cisl*, in G. Baglioni (a cura di), *Analisi della Cisl*, Edizioni Lavoro, Roma 1980, p. 300.

10. F. GUARIELLO, *Legge e contrattazione collettiva in Europa: verso nuovi equilibri?*, in *DLRI*, 2017, p. 97 ss.

11. Institut pour l’égalité des femmes et des hommes, *La classification de fonctions analytique: une base pour une politique salariale sexuellement neutre*, Guide pratique, 2007, reperibile all’indirizzo: http://igvmiefh.belgium.be/fr/publications/analytische_funcieclassificatie_-_praktische_gids.

12. L. 22 AVRIL 2012. — *Loi visant à lutter contre l’écart salarial entre hommes et femmes*, come modificata da l. 12 Juillet 2013. — *Loi portant modification de la législation relative à la lutte contre l’écart salarial entre hommes et femmes*.

13. Il modello di riferimento adottato dai sindacati belgi è il *Job evaluation model 5+1 Compas®* elaborato da Hudson e oggetto di uno specifico protocollo nazionale. È importante

tra sistema centrale nazionale e aziendale, laddove si prevedono le soluzioni per le varie ipotesi di non corrispondenza tra ruolo aziendale e ruolo definito e classificato a livello settoriale (si veda ad es. *Classification sectorielle des fonctions — Manuel pour les entreprises du secteur de l'assurance*, del 2010).

Come anticipato, se il *gender pay gap* derivante dalle differenze nella retribuzione di base impone una riflessione in tema di segregazione orizzontale e di misurazione del pari valore di lavori diversi, il divario negli elementi della retribuzione collegati al rendimento, al merito e alla produttività si pone come un ulteriore nodo problematico posto in rilievo dalla lentezza della decentralizzazione contrattuale. Su questo versante tematico si collocano i risultati del caso-studio che sarà presentato nei prossimi paragrafi.

3. Osservare e monitorare la contrattazione collettiva come “organizzazione della conoscenza”

Fare i conti oggi con la decentralizzazione o il decentramento contrattuale, promosso a livello legislativo sia interno sia europeo sia anche a livello sindacale¹⁴, vuol dire prendere in analisi le tendenze di ciò che la contrattazione collettiva “offre” concretamente sul piano delle dinamiche e delle prassi negoziali.

In questo senso, la verifica empirica, il monitoraggio della contrattazione collettiva e l'analisi dei suoi contenuti, per tentare di capire ciò che in concreto avviene, ha costituito il tracciato lungo il quale le

rilevare come tale modello sia fortemente incentrato sulla valutazione delle competenze richieste dalla mansione, quando invece una valutazione analitica dovrebbe implicare una scomposizione della posizione lavorativa nei fattori che la caratterizzano altresì in termini di sforzi, fisici, mentali e/o sensori, e di condizioni fisiche, collegate alla natura del lavoro e all'ambiente di lavoro. La valutazione delle mansioni, finalizzata a stabilire *ex ante* il valore relativo della funzione e il suo livello retributivo di base, va inoltre distinta da un'eventuale e successiva valutazione *ex post* delle competenze, intesa come verifica dell'apporto del lavoratore in termini di “saper fare” acquisito, ai fini di una distribuzione trasparente e oggettiva dei premi di merito, delle progressioni di carriera, della mobilità intra-aziendale e nel mercato del lavoro (v. *infra*).

14. Da ultimo, il documento Cgil, Cisl e Uil, *Un moderno sistema di relazioni industriali*, 14 gennaio 2016, su cui L. BELLARDI, *Il decentramento contrattuale: vecchi problemi e ipotesi di riforma*, in *QRS*, 2016, p. 25 ss., che rileva anche una contraddizione insita nel sistema che vuole promuovere la contrattazione aziendale in un contesto produttivo, quale quello italiano, dove sono diffuse piccole imprese prive di contrattazione aziendale.

scuole giuslavoristiche, come quella di Gino Giugni, hanno compiuto attraverso l'osservazione e la conseguente analisi nel corso degli anni¹⁵, nella consapevolezza che tale analisi tende a prestarsi, come già ricordato a suo tempo, ad una ricostruzione "più diffusiva che sintetica" dell'esperienza negoziale¹⁶.

Al contempo, il monitoraggio si può intendere come "organizzazione della conoscenza", che ha rappresentato e tuttora rappresenta quell'architrave della più ampia architettura istituzionale di cui sono portatori gli innumerevoli osservatori, in particolare sul mercato del lavoro¹⁷ ma anche quelli della contrattazione collettiva¹⁸, che sono sorti nel corso degli ultimi decenni a livello territoriale.

Tuttavia, riprendendo le considerazioni di Mario Napoli, tuttora particolarmente attuali, sul ruolo compiuto da tali strumenti, da un lato non va sottovalutata l'importanza di un servizio¹⁹ quale può essere svolto da uno strumento come l'osservatorio per fornire scelte motivate e « rendere possibili forme di controllo sociale e di verifica culturale e politica sul comportamento di tutti gli attori del sistema »; dall'altro, occorrerebbe non sovraccaricare lo strumento di « possibilità operative che esso per sua natura non ha »²⁰, come se fosse il mezzo esclusivo di cui ci si può avvalere per compiere interventi di politica del lavoro.

Posta in questa prospettiva, l'attività di un osservatorio ha valore in quanto osservatorio e svolge una funzione culturale di strumento di politica del lavoro, e nel caso del monitoraggio della contrattazione, di strumento di politica contrattuale per le parti sociali nel momento in cui operano come attori negoziali nella contrattazione collettiva,

15. D. GOTTARDI, *Deroga della legge e rispetto della normativa comunitaria*, in *RGL*, 2012, 2, p. 521 ss.

16. L. MARIUCCI, *La contrattazione collettiva*, il Mulino, Bologna 1985, p. 300.

17. M. NAPOLI, *Gli osservatori del mercato del lavoro: profili istituzionali e normativi*, in *PD*, 1984, 4, p. 704.

18. D. GOTTARDI, *La contrattazione collettiva tra destrutturazione e ri-regolazione*, in *LD*, 2016, p. 877 ss.

19. Di servizio parlava anche, nelle sede istituzionali europee, chi voleva promuovere osservatori sui mutamenti industriali come "centro di coordinamento di tutte le informazioni utili alla previsione dei processi di ristrutturazione e di riconversione", Trentin (5 settembre 2000), ora in S. CRUCIANI (a cura di), B. TRENTIN, *La sinistra e la sfida dell'Europa politica*, Ediesse, Roma 2011, pp. 95-96.

20. M. NAPOLI, *Gli osservatori del mercato del lavoro: profili istituzionali e normativi*, in *PD*, 1984, 4, p. 695 ss.

non per provare ad anticipare *ex ante* i processi e le prassi negoziali ed indirizzarli sulla base di buone pratiche sia per misurarne la portata e gli effetti *ex post*.

Infatti, il monitoraggio può mettere a fuoco tendenze negoziali volte a evidenziare tali prassi, ma certamente non basta se si guarda alla realtà legislativa attuale che promuove il monitoraggio di quel tipo di contrattazione collettiva oggetto di sostegno pubblico tramite incentivi di natura fiscale per la quale è previsto il deposito, oggi telematico, presso le Direzioni Territoriali del Lavoro²¹.

Ci si riferisce alla scheda di monitoraggio dei contratti aziendali e territoriali allegata al decreto interministeriale 25 marzo 2016, in attuazione dell'art. 1, co. 182 ss. della legge di Stabilità 2016 (l. 208/2015) che promuove la detassazione dei premi di risultato e del *welfare* aziendale.

Si tratta del primo tentativo di fornire un monitoraggio della prassi negoziale decentrate in atto in materia di detassazione del premio di risultato o di conversione di questo, in tutto o in parte, in *welfare* aziendale, limitandosi tuttavia in tale scheda a prevedere la compilazione di una serie di dati che scontano, nel complesso, una serie di profili di criticità: l'eterogeneità degli indicatori previsti nel contratto collettivo²² mediante i quali perseguire gli obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione; l'assenza di ogni tipo di riferimento alle parti sottoscrittrici di parte sindacale²³; e, in più generale, salvo la previsione di rinvio alla normativa fiscale presente nella legge di Stabilità 2016 per l'accertamento, la riscossione, le sanzioni e il contenzioso (art.1, co. 185) a seguito di un'eventuale verifica, mancano gli aspetti di controllo *ex ante*, da parte dell'amministrazione pubblica, rispetto ai contenuti dell'accordo, in considerazione soprattutto delle risorse pubbliche messe a disposizione; ed è, quindi, lasciato implicitamente spazio all'autonomia delle parti negoziali²⁴ l'individuazione delle modalità di riconoscimento, costruzione e redistribuzione del premio di risultato e/o del *welfare* aziendale.

21. Obbligo di deposito generalizzato nel *Jobs Act* per tutte le intese che hanno benefici di tipo fiscale o contributivo (art. 14 d.lgs. 151/15). Per l'esperienza dell'Osservatorio sulla contrattazione collettiva dell'Università di Brescia, F. MALZANI, *Crisi della rappresentatività e nuovi modelli locali di relazioni industriali: la contrattazione collettiva in Provincia di Brescia*, in *DLM*, 2016, 1, p. 197 ss.

22. Al punto di poter riconoscere alle parti in una voce anche "altro (indicare)".

23. Cfr. criticamente, G. GOTTARDI, *op. cit.*, p. 897 ss.

24. In questa direzione anche l'Accordo Interconfederale del 14 luglio 2016.

4. Il caso studio delle intese depositate presso la Direzione Territoriale del Lavoro di Verona

Sul piano di questi “terreni negoziali convenienti”²⁵ che toccano non solo i premi di risultato ma anche i servizi di *welfare* aziendale a partire dal 2016, uno dei casi studio italiani oggetto di analisi all’interno della ricerca europea ha riguardato le intese di secondo livello depositate presso la Direzione Territoriale del Lavoro di Verona nel corso del 2014, a seguito del riconoscimento di incentivi pubblici sulla retribuzione di produttività.

In particolare, si è trattato di prendere in esame tutte quelle intese, depositate ai fini procedurali presso l’amministrazione pubblica territoriale competente in materia di lavoro, che hanno beneficiato di sgravi di tipo fiscale o contributivo nel corso di un anno delimitato.

In tale ottica, si è voluta prendere in esame non tanto la misura volta ad alleggerire il peso del costo del lavoro su aziende e lavoratori che ha avuto sorti frammentate nel corso degli anni — a partire dal 2008 per lo sgravio fiscale e, ancor prima, dal 1996, per lo sgravio contribuito, a sua volta oggetto di promozione già a partire dal Protocollo concertativo del 1993²⁶ — quanto il contenuto stesso delle intese depositate, non allo scopo di misurare il differenziale retributivo di genere, pienamente possibile solo in presenza di dati disaggregati e tramite un’analisi interdisciplinare, quanto di osservare e mettere in evidenza, sul piano più strettamente giuridico-sindacale, la caratteristica, in un’ottica di genere, di un campione selezionato e affidabile di contratti che regolano l’assegnazione del premio di risultato.

Infatti, la scelta dei criteri in base ai quali assegnare la retribuzione di produttività negoziata a livello decentrato è sia di significativo rilievo ai fini della rilevazione di una tendenza contrattuale sia, al contempo e più in particolare, utile per fornire un “campanello d’allarme” per quei fattori che possono produrre discriminazione retributiva.

La ricerca empirica condotta ha seguito due principali interrogativi: in primo luogo, quali sono i criteri utilizzati per il riconoscimento

25. Per riprendere l’espressione di G. GOTTARDI, *op. cit.*, p. 895.

26. Cfr. T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in RIDL, 2010, 4, I, p. 651 ss. Da ultimo, ulteriormente rafforzata ed estesa nel suo campo di applicazione la detassazione con la legge di Bilancio per il 2017 (art. 1, co. 160–162 l. 232/16), che modifica le norme sulla detassazione riguardanti l’anno precedente e disciplinate nella legge di Stabilità per il 2016 (art. 1, co. 182 ss. l. 208/15).

del premio di risultato? In secondo luogo, se la presenza al lavoro è l'unico o uno dei criteri usati per il riconoscimento del premio, non tanto in termini d'indicatore del premio quanto in termini di criterio sulla base del quale ridistribuirlo, sono previsti correttivi di genere all'interno delle stesse intese decentrate?

Preliminarmente, sul piano della metodologia, l'indagine ha dovuto tenere conto di alcuni aspetti di interpretazione dei testi contrattuali che hanno richiesto sia un'ulteriore verifica consistita in una raccolta supplementare delle fonti contrattuali riferite alle intese analizzate (es.: contratti collettivi nazionali di riferimenti, contratti collettivi stipulati precedentemente, ecc...), sia un supplemento di indagine volto ad avere un riscontro diretto con le organizzazioni sindacali firmatarie, al fine di risolvere i dubbi interpretativi, anche legati all'ambiguità di alcune formule utilizzate²⁷, emersi dalla prima lettura del testo.

In questo senso, l'obiettivo di "certezza", in termini di affidabilità, del campione selezionato in un determinato contesto territoriale, a prescindere dal settore merceologico di riferimento, dalle dimensioni dell'azienda e/o dal tipo di sigla sindacale coinvolta, ha dovuto bilanciarsi con un problema di "frammentarietà" insito nelle intese stesse che, proprio per essere colmato, ha comportato tale supplemento d'indagine.

Venendo ai contenuti, l'analisi empirica è stata svolta compiendo una classificazione per quantità di contratti, prendendo in considerazione 223 intese, 145 delle quali hanno riguardato in maniera specifica il premio di risultato e di queste il 79% (115 intese) lo hanno regolato in maniera specifica e non meramente programmatica, mentre la restante parte si è occupata di altro tipo di istituti (es.: orario di lavoro), non necessariamente collegati alla produttività, ancorché rientranti, in termini di legge, nell'accezione peculiare e articolata di "retribuzione di produttività"²⁸.

Inoltre, si sono compiute ulteriori sotto-analisi: per settori interessati, evidenziando che sui 13 settori di riferimento per le intese il criterio della presenza al lavoro è presente a prescindere dal settore interessato o del settore dove prevalgono lavoratori uomini;

27. Sull'ambiguità delle clausole contrattuali come caratteristica frequente, E. GRAGNOLI, *Profili dell'interpretazione dei contratti collettivi*, Giuffrè, Milano 2000, p. 4 ss.

28. P. CAMPANELLA, *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, in *Prisma. Economia Società Lavoro*, 2014, 1, pp. 60-61, con riferimento al D.P.C.M. del 22 gennaio 2013.

per tipologie contrattuali coinvolte al quale è riconosciuto il premio, evidenziando che la maggior parte delle intese prevede per tutti i dipendenti il premio (77%), mentre solo alcune estendono questa possibilità anche ai lavoratori somministrati (15%); e, ancora, il rapporto tra premio di risultato e rapporti di lavoro a tempo parziale, che solitamente riguardano più il personale femminile, evidenziando che la maggioranza delle intese (66%), prevede il riproporzionamento del premio in base al tempo di lavoro.

Con riguardo alle modalità di riconoscimento del premio, l'analisi ha evidenziato che la stragrande maggioranza delle intese utilizza la presenza al lavoro come unico criterio o come uno dei criteri per tale assegnazione (74%)²⁹. Solo il 2% delle intese prevede che il premio può essere assegnato in base a criteri specifici che non includono la presenza, mentre il 23% dei contratti, non facendo riferimento esplicito alla presenza al lavoro, prevede una distribuzione a tutto tondo del premio.

Con riferimento agli aspetti di genere, l'analisi ha posto in luce che, mentre il 33% delle intese non prevede alcuna correzione di genere nel calcolo della presenza, il 66% le prevede: in alcuni casi è escluso solo il congedo di maternità obbligatorio dal calcolo delle assenze (36%) e in pochi altri anche la maternità anticipata (2%), mentre in altri casi è escluso il congedo parentale (28%), principalmente utilizzato dalle lavoratrici dipendenti come evidenziato in altre indagini³⁰.

Con riferimento alle considerazioni di sintesi, l'analisi delle intese ha sollevato una serie di questioni, sia in ordine alla certezza giuridica dei contenuti delle stesse, sia in termini di validità giuridica, nonché su questioni di *policy* sul versante più strettamente politico-sindacale.

Innanzitutto, emerge una questione di certezza giuridica delle intese. Dalla verifica empirica, oltre ad una scarsa attenzione alle questioni di genere, emergono, infatti, possibili integrazioni alle intese con la menzione di prassi non scritte e non rilevabili dal testo

29. Questi risultati si pongono in linea con i risultati di altre analisi riferite al territorio regionale del Veneto, volte a mettere a disposizione delle organizzazioni sindacali strumenti analitici di supporto all'attività di contrattazione, e nel quale si evidenziano come il criterio della presenza nel premio di risultato è indicato in prevalenza su un campione di 25 casi aziendali cfr. A. SIGNORETTI, *Per un'analisi della contrattazione aziendale in Veneto, 2010-2015*, giugno 2016, CGIL Veneto-IRES Veneto, in www.iresveneto.it.

30. R. BORTONE, M.C. CIMAGLIA, *I criteri di determinazione della retribuzione di fatto*, in M. Giannini, *Uguale salario per uguale lavoro?*, FrancoAngeli, Milano 2009, pp. 69-70.

contrattuale; emerge l'ambiguità dell'utilizzo di termini per cui è stato richiesto un supplemento di indagine tramite riscontro diretto con le organizzazioni sindacali (es.: il concetto di effettività al lavoro al fine della redistribuzione del premio che può richiedere un calcolo o meno della presenza al lavoro); ed emerge, ancora, l'uso non corretto della terminologia utilizzata (es.: l'utilizzo della locuzione "congedo parentale obbligatorio").

In secondo luogo, emergono questioni circa i dubbi di validità giuridica degli accordi, laddove si rileva la possibile invalidità di certe clausole contrattuali rispetto al quadro europeo e nazionale relativo al diritto di non discriminazione tra lavoratori atipici e lavoratori *standard* (es.: il riconoscimento del premio con riduzione sulla base della presenza per i lavoratori a tempo parziale senza alcuna correzione di genere, potendo quindi conseguire discriminazioni di genere indirette).

Infine, come terzo aspetto rilevante, affiorano questioni più strettamente di *policy* per gli stessi sindacati chiamati a negoziare il premio di risultato. Sono tre gli aspetti più significativi emersi dall'analisi empirica: innanzitutto, per le posizioni apicali a livello aziendali vi è solitamente una trattativa individuale per il premio di risultato che non viene negoziata a livello collettivo tramite il sindacato; in secondo luogo, è emerso come il criterio della presenza al lavoro è spesso richiesto dai dipendenti stessi come strumento, ritenuto obiettivo e imparziale, di misurazione della prestazione; infine, c'è un'ulteriore preoccupazione a livello sindacale circa l'individuazione di criteri diversi dalla presenza che possano essere utilizzati a livello datoriale, senza mediazione collettiva e potenzialmente d'impatto ancor più discriminante per le lavoratrici.

5. Contrattazione collettiva e remunerazione della produttività, tra anacronismo, discriminazioni di genere e valutazione delle competenze

Il divario negli elementi della retribuzione collegati al rendimento, al merito e alla produttività costituisce una questione non solo trasversale ma soprattutto di cruciale rilevanza: è qui, infatti, che per lo più si annida la causa dei differenziali, individuabile o in una distribuzione dei premi di produttività che, pur regolamentata in accordi collettivi, sia condotta in base a criteri indirettamente discriminatori, come l'effettiva presenza in servizio, o nei superminimi negoziati

individualmente, senza procedure trasparenti e criteri di valutazione oggettivi, controllabili dal sindacato e dai lavoratori.

L'impatto di tali cause sui differenziali è potenziato peraltro da una pluralità di fattori.

Le misure di decontribuzione e defiscalizzazione dei premi di produttività (v. *supra*), aumentando il netto in busta paga, amplificano l'effetto eventualmente discriminatorio dei criteri di distribuzione dei premi. Parimenti, gli interventi di defiscalizzazione possono incidere negativamente laddove prevedano una completa detassazione — più favorevole ad esempio dell'imposta sostitutiva agevolata del 10% altrimenti applicabile — in caso di conversione del premio in *benefit* di *welfare* aziendale, quali anche le misure di conciliazione tipicamente adottate dalle lavoratrici (cfr. l. 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1 comma 184). Quest'ultima dinamica si conferma anche nelle esperienze aziendali basate su sistemi di incentivazione individuale che stabiliscono (dichiaratamente a favore delle donne e dalle stesse apprezzata) la possibilità per il lavoratore/trice di sostituire il corrispondente aumento della retribuzione con modalità « agili/*smart* » di svolgimento della prestazione lavorativa. Non solo questo modello — peraltro di difficile comprensione, specie in un momento in cui il legislatore promuove le modalità mobili e a distanza della prestazione come fattore di aumento della produttività, non come misura compensativa della retribuzione di produttività — inasprisce il divario negli elementi retribuiti collegati al merito. Rischia oltretutto di consolidare una conciliazione vita-lavoro declinata meramente al femminile, che in un circolo vizioso alla fine cristallizza se non aggrava progressivamente tale divario.

La lettura degli accordi collettivi di produttività, presentata nei precedenti paragrafi, ha evidenziato come nella stragrande maggioranza dei casi, e indipendentemente dal settore produttivo, la regolamentazione dei premi preveda come criterio esclusivo o concorrente di attribuzione il calcolo della presenza effettiva in servizio.

Oltre a essere anacronistica in forme di organizzazione del lavoro sempre meno legate a una valutazione dell'adempimento in termini di ore lavorate, ma piuttosto di carichi di lavoro e obiettivi raggiunti (si pensi, ancora una volta, al citato « lavoro agile »), il criterio della presenza in servizio può implicare discriminazioni indirette di genere a causa del divario nel tempo lavorato derivante dalla persistente asimmetria nella distribuzione dei carichi di cura tra uomini e donne.

Tale implicazione può essere disinnescata dalla previsione negoziale di misure correttive volte a includere determinate assenze nel calcolo della presenza, quali i congedi di maternità e parentali, ma anche i congedi di paternità, posto che se i diritti dei padri non sono egualmente valorizzati, si ha l'effetto paradossale di perpetuare proprio quel modello stereotipato di conciliazione che determina l'impatto discriminatorio.

La sostituzione di criteri indirettamente discriminatori, come la presenza in servizio, richiede d'altra parte una riflessione sui possibili parametri alternativi di misurazione della produttività, prima, e di distribuzione dei premi, poi. In tale prospettiva, una procedura di valutazione delle competenze, finalizzata a verificare l'apporto attivo e creativo del lavoratore al processo di funzionamento e innovazione aziendale, il suo « saper fare » acquisito e dimostrato, se strutturata in modo neutrale sotto il profilo del genere, può essere un utile modello per misurare il rendimento del lavoratore. Sistemi incentivati — specie ai fini dello sviluppo professionale e della mobilità del lavoratore — anche dal quadro regolativo UE, si pensi alle politiche per l'occupazione, al fondo sociale, al quadro delle qualifiche per l'apprendimento permanente³¹.

Il problema si pone, più che dal punto di vista tecnico, dal punto di vista politico-sindacale: il timore è che le schede di valutazione del personale siano redatte dall'azienda secondo procedure o stabilite unilateralmente o non trasparenti sotto il profilo dei criteri adottati, in ogni caso immuni da un controllo e monitoraggio sindacale. La soluzione potrebbe essere pertanto quella di introdurre tale sistema attraverso una procedura negoziata, che accerti gli impatti di genere, e di affidare la verifica dell'implementazione a una commissione bilaterale, che rispetti nella propria composizione la parità di genere. Una sfida a cui il sindacato si sta approcciando, per quanto in termini ancora parziali, o perché, come accaduto in alcune pur virtuose

31. La valutazione e certificazione delle competenze è funzionale in tal senso alla costruzione di un *curriculum* individuale del lavoratore, che consenta la « saldatura dei punti di raccordo tra sistema formativo e lavoro, ma anche nel passaggio da un lavoro all'altro, da lavoro flessibile a stabile » cfr. F. GUARIELLO, *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene, Napoli 2000; per una valorizzazione della professionalità nel contratto di lavoro cfr. M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in Aa.Vv., *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, Giuffrè, Milano 1995, vol. II, p. 1057 ss.; M. NAPOLI, *Le dimensioni della professionalità*, in M. Napoli, *Il diritto del lavoro tra conferme e sviluppi (2001–2005)*, Giappichelli, Torino 2005, p. 155 ss.; C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano 2004.

esperienze aziendali, la procedura è solo validata dal sindacato e non anche negoziata, o perché la ricostruzione e classificazione delle competenze è condotta, a livello settoriale, primariamente ai fini della formazione nel contesto dei principi ed obiettivi del Quadro europeo delle qualifiche (v. Manuale di certificazione delle qualifiche delle banche commerciali adottato dal Fondo Banche Assicurazioni).

Riferimenti bibliografici

- ALESSI C., *Professionalità e contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano 2004.
- BELLARDI L., *Il decentramento contrattuale: vecchi problemi e ipotesi di riforma*, in *QRS*, 2016, 2, p. 25 ss.
- CAMPANELLA P., *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, in *Prisma. Economia Società Lavoro*, 2014, 1, p. 53 ss.
- BORTONE R., CIMAGLIA M.C., *I criteri di determinazione della retribuzione di fatto*, in Giannini M., *Uguale salario per uguale lavoro?*, FrancoAngeli, Milano 2009, p. 43 ss.
- CRUCIANI S. (a cura di), *Bruno Trentin. La sinistra e la sfida dell'Europa politica*, Ediesse, Roma 2011.
- GIUGNI G., *La introduzione di sistemi di valutazione delle mansioni come oggetto di contrattazione collettiva*, in Aa.Vv., *La retribuzione e la valutazione delle mansioni nella contrattazione collettiva*, Giuffrè, Milano 1965, p. 95 ss.
- GOTTARDI D., *Deroga della legge e rispetto della normativa comunitaria*, in *RGL*, 2012, 2, p. 521 ss.
- GOTTARDI D., *La contrattazione collettiva tra destrutturazione e ri-regolazione*, in *LD*, 2016, p. 877 ss.
- GRAGNOLI E., *Profili dell'interpretazione dei contratti collettivi*, Giuffrè, Milano 2000.
- GUARRIELLO F., *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene, Napoli 2000.
- GUARRIELLO F., *Legge e contrattazione collettiva in Europa: verso nuovi equilibri?*, in *DLRI*, 2017, p. 97 ss.
- MALZANI F., *Crisi della rappresentatività e nuovi modelli locali di relazioni industriali: la contrattazione collettiva in Provincia di Brescia*, in *DLM*, 2016, 1, p. 197 ss.
- MARIUCCI L., *La contrattazione collettiva*, il Mulino, Bologna 1985.

- NAPOLI M., *Gli osservatori del mercato del lavoro: profili istituzionali e normativi*, in *PD*, 1984, 4, p. 695 ss.
- NAPOLI M., *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in *Aa.Vv.*, *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, Giuffrè, Milano 1995, vol. II, p. 1057.
- NAPOLI M., *Le dimensioni della professionalità*, in Napoli M., *Il diritto del lavoro tra conferme e sviluppi (2001–2005)*, Giappichelli, Torino 2006, p. 155 ss.
- SCIARRA S., *L'influenza del sindacalismo « americano » sulla Cisl*, in Baglioni G. (a cura di), *Analisi della Cisl*, Edizioni Lavoro, Roma 1980, p. 283 ss.
- SIGNORETTI A., *Per un'analisi della contrattazione aziendale in Veneto, 2010–2015, giugno 2016*, CGIL Veneto–IRES Veneto, in www.iresveneto.it
- TREU T., *Le forme retributive incentivanti*, in *RIDL*, 2010, 4, I, p. 637 ss.

Gli autori

Sergio Albertini dal 2009 è professore ordinario di Organizzazione aziendale presso l'Università degli Studi di Brescia. È responsabile dell'unità di ricerca dell'Università degli Studi di Brescia del progetto PRIN 2011 su "Ricerca scientifica e competitività: start-up e neoimprenditorialità nei settori high tech".

Cristina Alessi è professoressa associata di Diritto del lavoro presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Brescia. È titolare degli insegnamenti di Diritto del lavoro e Diritto del lavoro dell'Unione Europea. I suoi interessi di ricerca riguardano in particolare la flessibilità, i lavori atipici e la contrattazione collettiva decentrata.

Stefania Cardinaleschi lavora dal 1991 all'Istat, come esperta di indagini sul mercato del lavoro (anche in ambito Eurostat) e dell'integrazione dati da fonti amministrative e fiscali. Ha sviluppato analisi sulla consistenza e caratteristica dei differenziali salariali di genere. Dal 2013 è responsabile del progetto Istat per la definizione del Sistema informativo contrattazione aziendale (SICA), ha stimato e diffuso i primi dati di statistica ufficiale sull'argomento.

Marco Castellani è professore associato di Sociologia economica all'Università degli Studi di Brescia. Fa parte del GECS (Research Group on Experimental and Computational Sociology) e insegna Bounded Rationality and Social Action nel dottorato di ricerca in Economic Sociology and Labour Studies all'Università degli Studi di Milano.

Wolfgang Däubler is a professor of German and European Labour Law, Civil Law and Economic Law at the University of Bremen. Publication of numerous books and articles, especially on Labour Law Experience as mediator in conflicts between works councils and management; Handling of Lawsuits at the German Constitutional

Court and other courts; Consulting works councils and management in labour law matters. Guest professor in Paris (1987 and 1990), Antwerp (1994), Bordeaux (1995) and Trento (2006 and 2007); advisory professor at the Tongji University in Shanghai (2006–2008); guest professor at the China–EU School of Law in Beijing (2010–2014); guest professor at the Beijing Foreign Studies University (2017). Guest lectures and consulting in Latin America from 1989 to date. Consulting labour ministries in the elaboration of new labour law rules in Kirgizstan (1994 and 1995), Slovenia (1998–2002), Vietnam (since 2004), Mongolia (2010–2015), and China (2005–2007).

Luciana Guaglianone è professoressa associata di Diritto del lavoro presso il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Brescia. È titolare degli insegnamenti di Diritto del lavoro e Diritto sindacale. I suoi interessi di ricerca riguardano in particolare gli aspetti collettivi della materia del lavoro.

Annette Jobert est directrice de recherche émérite au CNRS, rattachée à l'École Nationale Supérieure de Paris–Saclay. Elle est sociologue du travail et des relations professionnelles. Elle s'intéresse particulièrement à la négociation collective et au dialogue social qui prennent place à différents niveaux : européen, nationaux, sectoriel, d'entreprise, territorial. Dernière publication: Jobert A., Combrexelle J.–D., Legrand H.–D., *Loi et négociation collective: un débat (encore) d'actualité (Entretien)*, in *Négociations*, 2017/2, n. 28, pp. 73–98.

Francesca Malzani è professoressa associata di Diritto del lavoro presso il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Brescia. È titolare del Corso di Gestione del personale e sicurezza sul lavoro e responsabile scientifico del Corso di Diritto del lavoro presso la Scuola di Specializzazione in Professioni legali dell'Università degli Studi di Brescia. I suoi interessi di ricerca riguardano in particolare la prevenzione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, la conciliazione e il ruolo della contrattazione decentrata.

Alberto Mattei è assegnista di ricerca in Diritto del lavoro presso il Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università degli Studi di Verona. Si occupa di contrattazione collettiva con particolare riguardo ai fenomeni di decentramento contrattuale. Collabora con LaRes — Laboratorio Relazioni di Lavoro e Sindacali.

Marco Peruzzi è ricercatore a tempo determinato in Diritto del lavoro presso il Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università degli Studi di Verona. Si occupa di diritto antidiscriminatorio, dialogo sociale europeo e contrattazione collettiva transnazionale.

Wilfredo Sanguinetti Raymond es Doctor en Derecho por la Universidad de Salamanca, donde se desempeña como Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, impartiendo docencia en su Facultad de Derecho a nivel de grado, máster y doctorado. En la actualidad se desempeña como director del Máster Universitario en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales y director del Departamento de Derecho de Trabajo y Trabajo Social. Es autor de muchos libros y muchas obras colectiva. Ha sido becario de investigación de la Diputación de Salamanca (1987–1989) y participado en cinco proyectos de investigación nacionales, además de dirigir uno patrocinado por la Junta de Castilla y León y dos nacionales financiados por el Ministerio de Economía y Competitividad. En 1992 obtuvo el Premio Trabajo y Seguridad Social de Tesis Doctorales, dotado por Ministerio de Trabajo, por la tesis *Lesión de la libertad sindical y comportamientos antisindicales*. Ha sido conciliador–mediador del Servicio de Relaciones Laborales de Castilla y León (SERLA) entre 2003 y 2011 y lo es del Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje (SIMA) desde 2006, donde participa como árbitro desde 2012. Entre marzo y julio de 2004 se desempeñó como Jefe del Gabinete de Asesores del Ministro de Trabajo del Perú. En 2009 fue condecorado por el Gobierno del Perú con la Orden del Trabajo en el grado de Gran Oficial por su contribución al desarrollo del Derecho del Trabajo y las relaciones laborales en ese país. Es subdirector desde su fundación de Trabajo y Derecho. Nueva revista de actualidad y relaciones laborales. En la última década ha dedicado su esfuerzo al estudio del impacto de las transformaciones económicas, tecnológicas y productivas sobre el marco institucional del Derecho del Trabajo.

Stefania Scarponi, professoressa ordinaria di Diritto del Lavoro, ha insegnato a lungo presso l'Università degli Studi di Trento Diritto sindacale e Diritto del lavoro dell'Unione Europea; ha tenuto corsi presso la SPISA (Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione) dell'Università degli Studi di Bologna e presso il Comptresac (Centre d'études comparés) dell'Università di Bordeaux. È stata responsabile

scientifica nazionale di ricerche di particolare rilevanza in materia sindacale e di responsabilità sociale delle imprese. Fa parte del Consiglio Direttivo dell' AISRI (Associazione italiana studiosi di Relazioni Industriali) e del comitato scientifico delle riviste « Lavoro e diritto » e « Rivista Giuridica del Lavoro ». È stata coordinatrice dell' Osservatorio Trentino sui diritti sociali del lavoro. È autrice di numerose pubblicazioni in materia di diritto sindacale fra cui *Rappresentatività e Organizzazione sindacale*, Cedam 2005.

Paolo Tomassetti è dottore di ricerca all'Università degli Studi di Bergamo e, dal 2010, è ricercatore di ADAPT. La sua ricerca si concentra sul rapporto tra contrattazione collettiva e produttività del lavoro. È docente di relazioni industriali presso la scuola di dottorato in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro dell'Università degli Studi di Bergamo. Coordina l'Osservatorio sulla contrattazione decentrata "FareContrattazione" di ADAPT ed è redattore capo della rivista *Diritto delle Relazioni Industriali*. Ha collaborato con l'ARAN e con la Confcommercio. È stato consigliere tecnico della delegazione italiana all'ILO e membro del Comitato consultivo per la libera circolazione dei lavoratori.

Tiziano Treu è professore emerito di Diritto del lavoro presso l'Università Cattolica del sacro Cuore di Milano. È presidente del CNEL e presidente della ISLSSL (International Society for Labour and Social Security Law). È stato Ministro del Lavoro e Ministro dei Trasporti. I suoi interessi di ricerca spaziano dal Diritto del lavoro al Diritto sindacale e al Diritto della sicurezza sociale.

AREE SCIENTIFICO-DISCIPLINARI

AREA 01 – Scienze matematiche e informatiche

AREA 02 – Scienze fisiche

AREA 03 – Scienze chimiche

AREA 04 – Scienze della terra

AREA 05 – Scienze biologiche

AREA 06 – Scienze mediche

AREA 07 – Scienze agrarie e veterinarie

AREA 08 – Ingegneria civile e architettura

AREA 09 – Ingegneria industriale e dell'informazione

AREA 10 – Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche

AREA 11 – Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche

AREA 12 – Scienze giuridiche

AREA 13 – Scienze economiche e statistiche

AREA 14 – Scienze politiche e sociali

AREA 15 – Scienze teologico-religiose

Il catalogo delle pubblicazioni di Aracne editrice è su

www.aracneeditrice.it

Finito di stampare nel mese di novembre del 2017
dalla tipografia «System Graphic S.r.l.»
00134 Roma – via di Torre Sant’Anastasia, 61
per conto della «Giacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale» di Canterano (RM)