INDAGINE CONOSCITIVA SULLA DINAMICA DELLE VERTENZE CONTRATTUALI NEGLI ULTIMI QUATTRO ANNI

Franco Bortolotti, Enrico Fabbri, Patrizia Costantini
Luglio 2005

Indice

1. **Premessa: obiettivi e struttura della ricerca**
2. **La contrattazione aziendale: i nuovi temi in Europa e in Italia**
3. **Elementi di analisi delle relazioni industriali decentrate nelle aziende toscane**
4. **La contrattazione in Toscana: il quadro statistico**
5. **La conflittualità in Toscana nel periodo 1984-2003**
6. **Gli studi di caso**
7. **La contrattazione difensiva**
8. **La contrattazione acquisitiva**
9. **Conclusioni**

I capitoli 1, 3 e 4 sono stati stesi da Franco Bortolotti, i capitoli 2, 6, 7 e 8 Enrico Fabbri (eccettuato il par. 6.1, di Franco Bortolotti), il capitolo 5 da Patrizia Costantini. Il capitolo conclusivo è stato steso da Enrico Fabbri (9.5) e Franco Bortolotti (9.1.- 9.4).

1. Premessa: obiettivi e struttura della ricerca

Gli obiettivi conoscitivi della indagine proposta possono riassumersi nel dare risposta ai seguenti interrogativi:

1. Quali modalità assumono le relazioni industriali in Toscana con riguardo in particolare alla dimensione assunta dalla conflittualità ?
2. Quali sono le caratteristiche salienti della contrattazione in Toscana (cosa si contratta, e da parte di quali soggetti)?
3. Quali trasformazioni della contrattazione si sono verificate, in concomitanza di alcuni macroprocessi più generali (globalizzazione dei mercati, flessibilità del lavoro, innovazione)?
4. E' possibile individuare alcune buone pratiche nella risoluzione delle situazioni vertenziali che implicano più complesse ricadute occupazionali?
5. Il rapporto flessibilità/salario, che è uno dei nodi storici delle relazioni industriali in Toscana e non solo, vede svilupparsi modalità innovative delle relazioni industriali?

In questa ricerca si assume che la intensità delle relazioni industriali (intese come insieme dei meccanismi negoziali e interattivi, fra aziende e sindacati dei lavoratori) possa intervenire a riorientare e differenziare i dispositivi regolativi che vengono riscontrati a livello settoriale e territoriale. In altri termini le relazioni industriali decentrate possono essere un meccanismo non secondario degli assetti regolativi dei territori della Toscana. Si assume dunque che agli equilibri sul mercato del lavoro, alla relativa stabilità sociale, alla relativa assenza di forti differenziazioni sociali abbiano, in qualche modo, contribuito le relazioni industriali.

La dimensione regolativa delle relazioni industriali si costituisce, a sua volta, a partire dal contesto settoriale-categoriale e da quello territoriale (variamente associati), e dalla struttura dimensionale delle imprese (le microimprese sono scarsamente influenzate dalle relazioni industriali); ma i risultati in termini di processi di riassestamento dei settori e delle situazioni aziendali che ne fanno parte (in particolare rispetto agli esiti delle situazioni di crisi), si pensa che possano essere influenzati della qualità delle relazioni industriali e della capacità progettuale delle parti sociali.

La densità del sistema delle relazioni industriali, la loro intensità, potrebbe essere una risorsa del sistema locale in situazioni di evoluzione accelerata e complessa del sistema produttivo e dei suoi legami sovralocali: laddove vi è una articolazione e una complessità interna al sistema di relazioni industriali, ciò potrebbe costituire almeno un potenziale di trasformazione di sistemi produttivi in crisi.

Gli strumenti attraverso cui la ricerca si confronta con gli interrogativi avanzati e con gli assunti ipotizzati consistono essenzialmente nella lettura e interpretazione dell'archivio della contrattazione

integrativa di ires Toscana, nonché nell'analisi di alcuni casi di studio scelti all'interno di questo. A questi strumenti analitici si aggiunge naturalmente al consultazione delle fonti statistiche disponibili e della letteratura esistente.

La struttura di questa indagine è articolata in 9 capitoli. Dopo questa breve premessa, nel secondo capitolo viene introdotto il tema della contrattazione sindacale quale autonomo ambito delle relazioni industriali, esaminando alcuni risultati aggiornati di analisi a livello nazionale ed europeo. La contrattazione della flessibilità e quella delle retribuzioni sono oggetto di particolare attenzione, e viene rielaborata una modellizzazione della contrattazione aziendale.

Una contestualizzazione delle problematiche della contrattazione aziendale nel quadro regionale (e delle diverse ottiche con cui viene letto lo sviluppo regionale toscano) è operata nel terzo capitolo, ricorrendo per lo più a elementi tratti dalla letteratura esistente, che, pur non indagando sistematicamente questi aspetti, li ha spesso affrontati i maniera incidentale o collaterale ad altre tematiche.

Una ricognizione del quadro statistico che emerge dall'archivio della contrattazione integrativa esistente presso Ires Toscana è l'oggetto del quinto capitolo; si esaminano qui i principali contenuti della contrattazione aziendale in Toscana, nei due principali ambiti della contrattazione "acquisitiva" (o integrativa in senso stretto) e "difensiva".

Il sesto capitolo introduce le metodologie di analisi degli studi di caso che sono sembrati più indicativi e interessanti, che vengono introdotti attraverso alcune apposite schede aziendali.

Nel settimo capitolo si esamina un caso ("Pool fil") di contrattazione difensiva, che deriva il proprio interesse dal contesto distrettuale in cui si inserisce e dall'utilizzo di risorse di capitale sociale come strumento per attutire gli effetti negativi di una crisi aziendale.

L'ottavo capitolo esamina alcuni casi di contrattazione acquisitiva, relativi a grandi imprese con forte radicamento nella realtà regionale (Nuovo Pignone, Piaggio, Gucci) che hanno articolato in maniera differente, anche in dipendenza dalle caratteristiche del contesto locale, settoriale e storico, le problematiche della regolazione della flessibilità del lavoro.

Infine alcune conclusioni e verifiche sulle ipotesi qui avanzate sono tratte nel nono capitolo.

2. La contrattazione aziendale: i nuovi temi in Europa e in Italia

2.1) I nuovi temi della contrattazione aziendale in Europa

Negli ultimi cinque anni, a livello europeo, la contrattazione aziendale è stata arricchita di numerosi nuovi temi. Si tratta di elementi che tendono ad affiancarsi agli argomenti tradizionali quali (primo tra tutti) il salario, l'organizzazione del lavoro, i processi di ristrutturazione interni, la sicurezza dell'occupazione, la gestione dei conflitti, etc.

Nel loro insieme, i nuovi temi, apparsi in maniera non sistematica (ma nemmeno sporadica) nel panorama nella contrattazione di secondo livello europea fanno pensare all'esistenza di un processo di innovazione, tutt'ora in piena evoluzione, dei contenuti che caratterizzano le relazioni industriali europee.

A tale proposito, l'Osservatorio europeo delle relazioni industriali [Eiro, 2002] evidenzia una serie di elementi di novità riassumibili come segue:

- I richiami alla istituzionalizzazione della formazione continua dei dipendenti sono divenuti sempre più forti. Si tratta di una tendenza che intensifica gli sforzi che si sono registrati a partire dai primi anni Novanta, nella generale convinzione che la formazione continua sia uno dei principali fattori in grado di assicurare, da un lato la competitività dell'impresa e dall'altro una maggiore e migliore impiegabilità dei lavoratori. Naturalmente, le differenze tra i diversi paesi e settori sono piuttosto marcate, ma ovunque si registra la disposizione ad istituzionalizzare i percorsi di apprendimento dei lavoratori attraverso una più precisa definizione dei diritti e dei doveri delle parti, degli argomenti da trattare e dei sistemi di redistribuzione dei costi. Generalmente, la contrattazione di secondo livello completa quanto già definito da accordi nazionali e/o intersettoriali oppure quanto stabilito dalla legge. Comunque sia, la tendenza generale è quella di considerare la formazione continua come un elemento integrante della negoziazione tra le parti considerandola – in qualche caso (si veda, per esempio, la Finlandia, il Belgio, l'Irlanda, Portogallo, Germania) – come un processo che deve caratterizzare tutta la vita del lavoratore.
- L'eguaglianza, intesa come tutela della diversità, non discriminazione e parità di trattamento (indipendentemente dal sesso, razza, nazionalità, età, invalidità orientamento sessuale) cominciano ad essere argomenti presenti, oltre che nella negoziazione nazionale, anche in quella aziendale. In termini generali, è possibile affermare che le questioni in materia di impiego e condizioni di lavoro dei portatori di handicap e di eguaglianza uomo –

donna sono ormai diffusissimi sia negli accordi nazionali che aziendali[1]. Al contrario, nella contrattazione aziendale, i richiami espliciti alla lotta contro la discriminazione razziale sono ancora piuttosto sporadici[2]. Infine, per quanto concerne la discriminazione basata sull'età nella contrattazione aziendale non si trova traccia (tranne per qualche caso in Danimarca). Tale questione, invece, è ampiamente trattata dagli accordi nazionali o di settore, soprattutto nei contesti in cui le pratiche concertative trilaterali (Sindacati, Associazioni imprenditoriali e Stato) risultano più diffuse[3].

- I temi della sicurezza e della salubrità dei luoghi di lavoro costituiscono gli elementi maggiormente qualificanti la contrattazione di secondo livello nei diversi paesi Europei. In particolare, negli accordi aziendali sembra farsi avanti la consapevolezza che il concetto di salute e sicurezza del luogo di lavoro debba essere esteso dall'ambiente fisico a quello psicologico e psico-sociale. Si tratta – intendiamoci bene – di una tendenza ancora piuttosto embrionale, tuttavia, abbastanza forte da essere segnalata da Eiro. In particolare i temi che iniziano a connotare gli accordi aziendali, nelle sezioni consacrate alla salute e sicurezza dei luoghi di lavoro, riguardano anche (e sempre più) le cosiddette "molestie" psicologiche, morali che vengono indicate come un nuovo problema in grado di minacciare – al pari di altri fattori più tangibili – la "salubrità" del luogo di lavoro. A livello nazionale, in numerosi paesi (Francia, Portogallo, Finlandia) questi temi sono stati affrontati dalla contrattazione nazionale. In altri contesti tali questioni – oltre alla dimensione nazionale – trovano collocazione anche nella contrattazione aziendale (Danimarca, Germania, Olanda)[4].

[1] In materia di tutela dei diritti dei portatori di handicap – a titolo di esempio – si segnala il caso dei lavoratori dell'azienda dei trasporti pubblici di Leipzig (Germania) che – attraverso un accordo siglato con l'impresa – hanno accettato di ridurre il proprio orario di lavoro per permettere all'azienda di assumere personale disabile. In Germania, presso la SAP (società che offre servizi informatici), un accordo aziendale ha promosso la creazione di postazioni di lavoro telematiche appositamente studiate per i disabili, garantendone la successiva assunzione. Sul fronte della parità uomo – donna, invece, può valere la pena di citare, tra i tanti, il caso finlandese in cui le parti sociali – a livello nazionale – hanno istituito un fondo finalizzato a colmare le disparità, derivante dalla contrattazione aziendale, tra i salari delle donne rispetto a quelli degli uomini.

[2] In Gran Bretagna, presso gli stabilimenti della Ford è stato firmato un accordo tra impresa e sindacati finalizzato ad adottare misure contro le molestie e la discriminazione razziale in tutte le unità produttive del paese.

[3] In Germania, Norvegia e Austria sono previsti degli incentivi economici per le imprese che assumono lavoratori in età avanzata. In Danimarca – attraverso accordi aziendali – si è ridotto l'orario di lavoro per impedire il licenziamento dei salariati più anziani. Ancora in Germania sono previste delle misure finalizzate a contrastarne il licenziamento. Infine in Belgio, per i lavoratori in età avanzata sono previsti dalla legge dei percorsi di formazione dedicati al loro aggiornamento.

[4] In Danimarca le Associazioni di rappresentanza degli interessi collettivi imprenditoriali ed i Sindacati hanno siglato un'intesa sulle procedure da adottare in materia di problematiche legate all' "ambiente psicologico del lavoro". Tale accordo ha prodotto una serie di accordi aziendali in cui sono state definite le procedure di cooperazione tra lavoratori e imprese per affrontare le criticità emergenti in tal senso. In Germania sono stati siglati accordi aziendali finalizzati ad affrontare le problematiche derivanti dallo stress da lavoro (si veda ad esempio il caso della Sanacorp Pharma-Handel). Nei Paesi Bassi in numerosi accordi di secondo livello si fissano gli obiettivi, in termini di stress da lavoro da abbattere, entro la successiva tornata contrattuale.

- Il concetto di flessibilità caratterizza, sempre più, la contrattazione aziendale in tutta Europa. Tuttavia il termine continua ad acquisire di significati nuovi, sempre più ricchi e complessi, tanto che gli studiosi di relazioni industriali non parlano più "della flessibilità", ma "delle flessibilità del lavoro". In particolare, si parla di *flessibilità quantitativa* in riferimento alla possibilità per le imprese di assumere e licenziare i lavoratori secondo le proprie peculiari esigenze produttive (si pensi all'utilizzo del lavoro interinale, a cui si fa ricorso per far fronte ad improvvisi picchi di lavoro o per affrontare gli imprevisti derivanti dall'inaspettata assenza di lavoratori). Si fa riferimento, invece, alla *flessibilità funzionale* in relazione alla crescente richiesta delle imprese di forza lavoro impiegabile su più fasi del processo produttivo – e dunque – di lavoratori dotati di competenze pluridisciplinari, capaci di adattarsi a continui e repentini cambi di mansione. Le suddette forme di flessibilità, tuttavia, integrano e completano quella principale cioè la *flessibilità dei tempi di lavoro* attraverso la quale – mediante vari espedienti – si gestiscono gli orari ed i periodi lavorativi. Quest'ultima forma di flessibilità è fonte di continui processi di riequilibrio dei tempi lavorativi rispetto a quelli della vita privata delle persone a favore (o a dispetto) delle necessità familiari o della semplice gestione del tempo libero. E' sempre attraverso interventi di *flessibilità dei tempi di lavoro* che i salariati adottano soluzioni finalizzate ad incrementare le assunzioni o a mantenere gli attuali livelli occupazionali nei periodi di crisi. Naturalmente in tali casi la *flessibilità dei tempi di lavoro* può accompagnarsi alla *flessibilità salariale* (si lavora meno, ma si lavora tutti). Occorre sottolineare che il concetto (o meglio, i diversi concetti) di flessibilità rintracciabili negli accordi aziendali europei si accompagnano sempre più a quello di sicurezza intesa come protezione del lavoro salariato dalla disoccupazione o dell'impiegabilità di certe categorie di lavoratori. Il legame tra flessibilità e sicurezza in certi paesi sta divenendo così stretto che, a tale proposito, in Belgio e in Francia si parla spesso di "*flexcurité*" facendo riferimento allo scambio – regolamentato da contratto – tra protezione del lavoro dipendente da parte dell'impresa e garanzia di adattamento della forza lavoro a nuove forme organizzative, a nuove tipologie di impiego, a durate e allocazioni dei tempi di lavoro differenti, etc.)[5].

[5] In Grecia, in Svezia ed in Irlanda agli accordi nazionali sui congedi parentali sono seguiti numerosi accordi aziendali, finalizzati ad estendere ulteriormente i diritti già definiti a livello nazionale. In tutta Europa sono presenti accordi nazionali ed aziendali che sperimentano varie forme di "banca del tempo". In Francia (il caso Eurocopter), in Germania (Deutsche Telekom) ed in Italia (TIM), sono in corso di sperimentazione forme di orario flessibile attraverso l'impiego degli strumenti del telelavoro.

2.2) La contrattazione aziendale in Italia

La contrattazione di secondo livello in Italia è regolamentata dall'accordo del 23 luglio del 1993 (Protocollo sulla politica dei redditi e dell'occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo) che ha definito, in maniera piuttosto stretta, gli ambiti di azione della negoziazione aziendale. In particolare:

> "*La contrattazione aziendale riguarda materie e istituti diversi e non ripetitivi rispetto a quelli retributivi propri del CCNL. Le erogazioni del livello di contrattazione aziendale sono strettamente correlate ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, concordati tra le parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di qualità ed altri elementi di competitività di cui le imprese dispongano, compresi i margini di produttività, che potrà essere impegnata per accordo tra le parti, eccedente quella eventualmente già utilizzata per riconoscere gli aumenti retributivi a livello di CCNL, nonché ai risultati legati all'andamento economico dell'impresa*" [Accordo del 23/luglio del 1993].

Come si evince dal suddetto accordo, alla contrattazione aziendale è affidato il compito principale di integrare economicamente quanto già previsto dal CCNL in materia retributiva[6] [Alacevich F., 1996]. Più precisamente, al livello aziendale è stato affidato il compito prevalente di incrementare il livello di flessibilità delle retribuzioni in relazione all'andamento economico delle singole imprese, compensando – almeno in parte – la moderazione salariale, che adesso caratterizza i contratti nazionali[7] attraverso la redistribuzione, tra impresa e lavoratori, degli incrementi delle *performance* aziendali [Casadio P., Lamelas M., Rodano G., 2004].

Tale impostazione, quindi, attribuisce agli accordi di secondo livello un ambito di azione preciso, che se non esclude a priori la possibilità di trattare al suo interno molti dei temi che – come abbiamo visto – caratterizzano la contrattazione nelle aziende europee, nemmeno l'incoraggia.

Dunque, come vedremo meglio in seguito, molte delle tematiche che entrano a far parte dei contratti aziendali in Europa, nel nostro paese ne rimangono fuori, oppure vi fanno parte a patto che tali questioni siano in qualche modo legate o collegabili ad aspetti retributivi.

---

[6] Come si sa l'accordo di luglio stabilisce che il CCNL ha durata quadriennale per la materia normativa e biennale in materia retributiva.

[7] Tale moderazione salariale deriva principalmente dall'impostazione *forward looking* del sistema contrattuale imposto dall'accordo di luglio del '93, in base al quale i minimi salariali previsti dai singoli contratti nazionali sono determinati sulla base del *tasso di inflazione programmato* (e non quello reale).

Nelle pagine che seguono faremo il punto sulle caratteristiche morfologiche della contrattazione di secondo livello in Italia con riferimento alle principali materie da essa trattate. I dati esposti sono ricavati da alcune pubblicazioni del CNEL, frutto di analisi sui dati dell'archivio sulla contrattazione aziendale.

2.3) I temi maggiormente affrontati dalla contrattazione di secondo livello

Il CNEL [2002] recentemente ha pubblicato uno studio, frutto dell'analisi del proprio archivio sulla contrattazione aziendale che fa riferimento a 650 imprese. Si tratta di una delle rilevazioni più estese sulla contrattazione aziendale mai realizzate. Infatti, di queste 230 (la metà dell'universo) risultano avere più di 1000 dipendenti. Le restanti 420 hanno un numero di dipendenti compreso tra 100 e 999 (si tratta di un campione significativo delle aziende afferenti a tale classe dimensionale). Gli accordi relativi al campione suddetto sono 820.

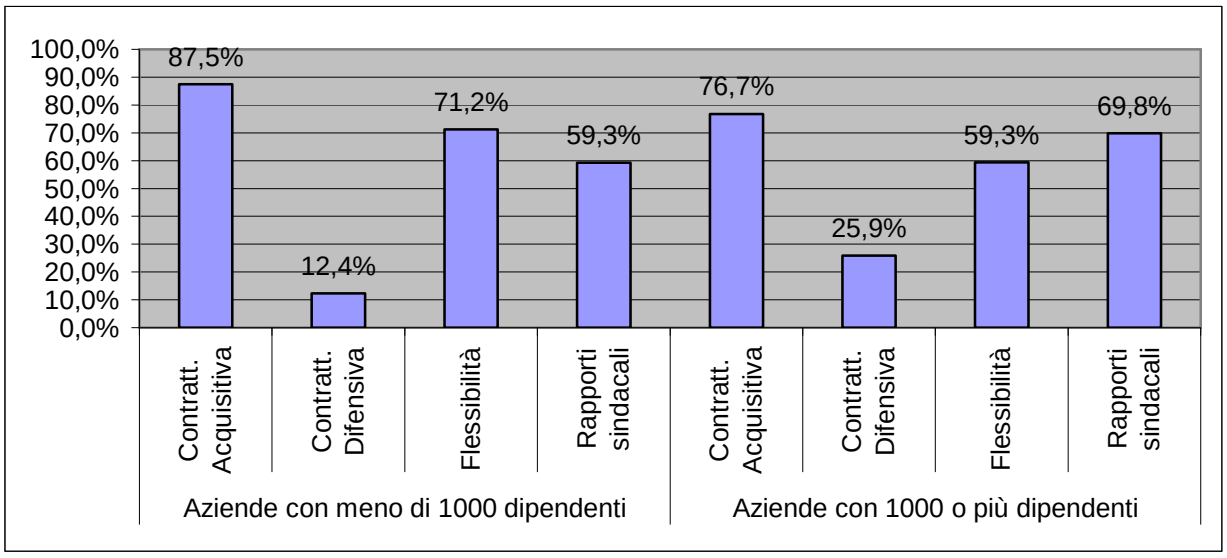
Lo studio suddivide i temi affrontati nei contratti esaminati in quattro macroaree:

- Macroarea della contrattazione acquisitiva. Si tratta di tutti i temi riconducibili al trattamento economico dei lavoratori. Rientrano in questa categoria, i premi, le voci incentivanti, il trattamento del cottimo, i compensi in natura, le indennità di cassa, trasporto, mensa, reperibilità, tec.
- Macroarea della contrattazione difensiva. Si tratta di un insieme di questioni riconducibili alla gestione delle eccedenze di personale. Sono assimilabili a questa categoria i riferimenti alla cassa integrazione straordinaria ed ordinaria, i prepensionamenti, le misure di mobilità esterna, i licenziamenti collettivi ed – in genere – tutte le problematiche occupazionali.
- Macroarea della flessibilità. Afferiscono a questa categoria tutte le forme di flessibilità regolamentate attraverso gli accordi aziendali. In particolare, il riferimento è sia alla flessibilità numerica[8] che a quella dell'orario di lavoro [Reyneri E., 2003]
- Macroarea dei rapporti sindacali. Sono tutti quegli elementi presenti negli accordi di secondo livello che regolamentano le relazioni tra lavoratori e azienda o tra quest'ultima ed i sindacati. Appartengono a tale macroarea i modelli partecipativi, la costituzione e/o la definizione delle modalità di funzionamento degli organi paritetici, la gestione dei contributi sindacali, le modalità di esercizio del diritto di sciopero, le modalità di composizione delle controversie, etc.

[8] Si par\la di *flessibilità numerica* in relazione al grado di libertà con cui un'impresa può variare il volume dell'occupazione al proprio interno.

Nel grafico seguente è riportata la distribuzione dei contratti analizzati dal CNEL secondo le macroaree tematiche suddette. Poiché il CNEL non espone dati complessivi, le percentuali presentate di seguito sono le medie delle percentuali relative ai comparti alimentare, industria chimica ed affini, industria metalmeccanica, tessile e abbigliamento, commercio, turismo e servizi.

Graf. 2.1 – Suddivisione dei contratti dell'archivio del CNEL secondo le macroaree tematiche (media calcolata sui comparti analizzati dal CNEL)



Da una prima analisi del grafico emerge la rilevanza del ruolo assunto dalla macroarea "flessibilità". Infatti, se si considera che anche la contrattazione acquisitiva riguarda – almeno in parte – la flessibilizzazione dell'orario, ottenuta mediante la contrattazione delle voci incentivanti (sostanzialmente i premi di risultato), emerge come il tema della flessibilità acquisisca un'importanza fondamentale nella contrattazione di secondo livello.

Naturalmente, accanto al tema della flessibilità va segnalata l'importanza di quello relativo alla contrattazione acquisitiva che viene, il più delle volte, declinata attraverso premi di risultato. D'altronde non potrebbe essere altrimenti, visto che l'accordo del luglio '93 ne consacra – come abbiamo visto – la centralità.

All'apposto, la contrattazione difensiva caratterizza un numero esiguo di contratti e – comunque – sembra essere una tipologia tematica che contraddistingue di più le imprese appartenenti alla classe dimensionale più grande.

Infine, la macroarea tematica dei "rapporti sindacali"appare sensibilmente più presente nella classe di imprese superiore, sintomo di una maggiore propensione di queste ultime ad istituzionalizzare i rapporti con la controparte.

Prima di approfondire i contenuti insiti nelle macroaree tematiche suddette può essere conveniente proporre qualche considerazione circa il rapporto tra l'accordo del luglio '93 e gli esiti generali della contrattazione acquisitiva: si tratta, infatti, di due temi non scindibili, visto che l'accordo nazionale ne ha definito i confini.

2.4) L'impatto dell'Accordo del luglio del '93 sulla contrattazione aziendale acquisitiva

L'accordo del luglio '93, sul piano economico, produce due tipologie di effetti riconducibili rispettivamente ai livelli macro e micro. A livello macro l'accordo del '93 ha drasticamente ridotto la conflittualità attorno ai rinnovi contrattuali, che – come abbiamo detto – sono stati precisamente regolamentati sia nei tempi che nei contenuti. Al contempo, legando gli aumenti dei salari all'inflazione programmata, ha determinato un'ampia moderazione salariale, attenuando le spirali inflattive. A livello micro, l'accordo del '93, ha strettamente legato le retribuzioni alle performance aziendali, confidando anche nel livello aziendale per il recupero della quota parte del salario penalizzata dagli incrementi non previsti del tasso di inflazione (reale)[9].

Tuttavia, la diffusione dell'impianto dell'accordo del luglio '93 non è stata uniforme nel nostro paese: si stima, infatti, che nel 2001 circa la metà dei lavoratori privati nelle imprese con almeno 20 addetti e, praticamente, tutti i lavoratori delle aziende di dimensioni inferiori non fossero coperti da nessun contratto aziendale [Banca d'Italia, 2003]. Tali lavoratori, quota consistente del lavoro salariato, nei fatti, hanno subito ingenti perdite causate da insufficienti incrementi dei minimi salariali stabiliti a livello nazionale. Per tali lavoratori, infatti, la mancata stipula di accordi aziendali si è tradotta in una mancata l'integrazione salariale [Casadio P., Lamelas M., Rodano G., 2004].

Accanto alle differenze derivanti dalle dimensioni aziendali, nell'applicazione della contrattazione aziendale sono da registrarsi forti difformità tra nord e sud. In particolare, la quota di addetti che riceve incrementi retributivi in aggiunta al contratto nazionale è molto più bassa al sud rispetto a quella delle altre aree del paese (nord ovest, nord est e centro) [Banca d'Italia, 2003].

I fenomeni descritti hanno avuto pesanti ripercussioni anche sui processi di redistribuzione del reddito.

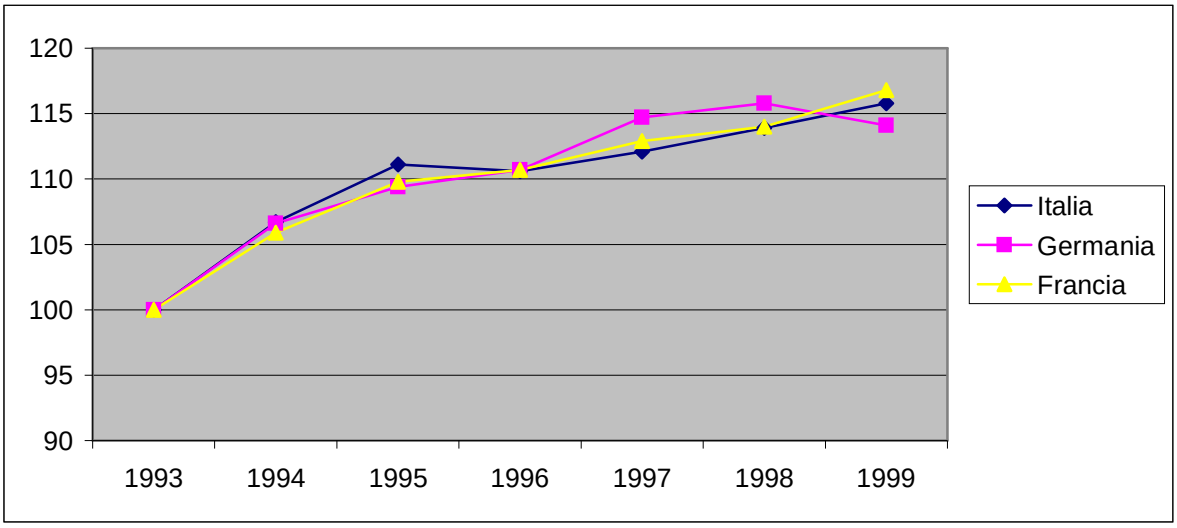
A tale proposito, si faccia riferimento ai grafici seguenti nei quali – rispettivamente – si sono riportati gli incrementi del valore aggiunto per addetto (deflazionato) e le variazioni della retribuzione oraria (deflazionata) a partire dal 1993 (1993 = 100) fino al 1999. Dal grafico 2 emerge

[9] Il recupero della differenza tra inflazione programmata e reale affidato alla contrattazione nazionale del secondo biennio, in realtà, non può mai essere totale: infatti, il tasso di inflazione programmato utilizzato per la definizione dei contratti nazionali è determinato in modo tale da non tenere conto degli effetti sull'inflazione provocati dal cambio, dai prezzi delle materie prime nonché dagli shock stagionali di breve periodo. Dunque, il recupero pieno degli scarti tra inflazione effettiva e programmata sono affidati alle dinamiche contrattuali.

che in Italia l'incremento del valore aggiunto per addetto, fino al 1995, è cresciuto più che in Francia e Germania. Successivamente, tale indicatore – dopo una flessione, nel 1996, dovuta ad una caduta di competitività del nostro paese[10] – ha continuato a crescere seppur con un ritmo inferiore rispetto a quanto avvenuto in precedenza. Complessivamente, la crescita del valore aggiunto in Italia, nel periodo 1993 – 1999 è stata del 15,8%, contro il 14,1% della Germania e 16,8% della Francia. Si tratta, tutto sommato di una buona crescita, a cavallo di quella registrata dai due "motori" europei costituiti da Francia e Germania

Tuttavia, la buona crescita che in Italia si registra del valore aggiunto nel periodo considerato non si accompagna ad un pari incremento della retribuzione oraria. Nel grafico 3 emerge che dal 1993 al 1999, a fronte di ingenti incrementi del salario reale di Francia (+6,5%) e Germania (+8,%) la retribuzione oraria nel nostro paese addirittura diminuisce, in termini reali, dello 0,6%.

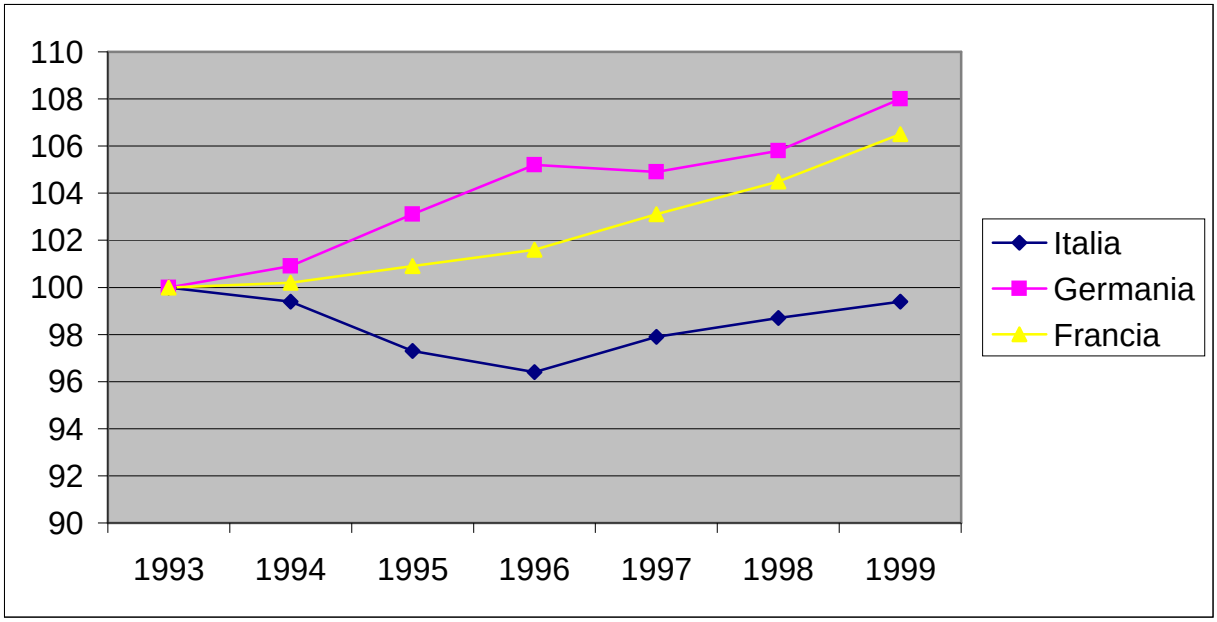
Graf. 2.2 – Valore aggiunto per ora lavorata – Industria manifatturiera



Fonte: OCSE

[10] La caduta di competitività dell'azienda Italia è segnalata da numerosi studi di Banca d'Italia e del Centro Studi di Confindustria (su questo tema cfr. Zeppa A., [2002]).

Graf. 2.3 – Retribuzione oraria – Industria manifatturiera



Fonte: OCSE

L'andamento opposto del salario orario e del valore aggiunto confermano, dunque, l'esistenza nel nostro paese di processi redistributivi ben più vantaggiosi sul fronte dei profitti delle imprese che su quello degli incrementi salariali [cfr. Zeppa A., 2002], confermando, quindi, l'impatto negativo dell'Accordo del luglio '93 sui redditi da lavoro dipendente per le ragioni esposte in precedenza.

2.5) Il contrattazione aziendale sul trattamento economico

Nella tabella seguente si riporta la distribuzione dei contratti aziendali contenuti nel già citato archivio CNEL [2002] suddivisi per settore di appartenenza, classe dimensionale delle aziende firmatarie e natura dei premi (fissi o variabili) previsti negli accordi.

La tabella mostra come la contrattazione del trattamento economico sia un poco più frequente nelle imprese con meno di 1000 dipendenti rispetto a quanto non accada in quelle più grandi. Per quanto concerne i premi tradizionali, questi risultano meno diffusi nel settore alimentare e nelle imprese maggiori. Queste ultime dunque – quando contrattano i premi a livello aziendale – sembrano cogliere il dettato dell'accordo del luglio del '93 (che richiede di legare le integrazioni salariali alle performance e alla competitività dell'impresa) di più di quanto non accada nelle aziende appartenenti alla classe dimensionale inferiore, dove – come si è già detto – i premi fissi continuano ad essere più diffusi.

Tab. 2.1 – Distribuzione dei contratti aziendali dell'archivio CNEL per settori, classe dimensionale delle imprese e tipologia dei premi

Settore	Tipologia dei premi	Aziende con meno di 1000 dipendenti	Aziende con 1000 o più dipendenti
Alimentare	Premi / indennità fissi o tradizionali	33%	19%
	Voci incentivanti variabili	70%	76%
Chimico	Premi / indennità fissi o tradizionali	46%	23%
	Voci incentivanti variabili	78%	42%
Commercio e Servizi	Premi / indennità fissi o tradizionali	46%	29%
	Voci incentivanti variabili	67%	54%
Metalmeccanico	Premi / indennità fissi o tradizionali	51%	47%
	Voci incentivanti variabili	79%	53%
Tessile	Premi / indennità fissi o tradizionali	47%	37%
	Voci incentivanti variabili	76%	68%

Fonte: CNEL, 2002

Una conferma di quanto si è appena detto viene dalla tabella seguente, in cui si riportano gli indicatori utilizzati nella contrattazione del salario variabile. Dalla tabella 2 emerge che le voci incentivanti sono in prevalenza legate a parametri di produttività e redditività. La loro presenza nella contrattazione di secondo livello è in netto aumento rispetto al passato [CNEL, 2002], così come accade per il ricorso a parametri qualitativi, nei confronti dei quali alcuni settori (si veda quello metalmeccanico, ma anche l'alimentare) sembrano essere più sensibili rispetto agli altri.

Tab. 2.2 – Tipologia di indicatori utilizzati per la definizione del salario variabile

Settori	**Redditività**	**Produttività**	**Qualità**	**Presenza**	**Altro**
Chimico	51%	67%	41%	16%	14%
Metalmeccanico	65%	67%	53%	17%	14%
Tessile e abbigliamento	41%	50%	41%	31%	9%
Alimentare	69%	69%	47%	14%	14%
Totale	**58%**	**64%**	**47%**	**19%**	**13%**

Fonte: CNEL, 2002

La quota parte di salario negoziato a livello aziendale, inoltre, tende ad essere legata a più di un indicatore. Ciò indica la tendenza – da parte sindacale – di suddividere il "rischio salariale" tra più variabili, che comunque sembrano tutte connesse all'ambito della produzione e quindi più facilmente controllabili da parte dei lavoratori. Tuttavia, il forte *link* che esiste tra salario aziendale ed il "momento della produzione" sembra rispondere anche all'esigenza dell'impresa di utilizzare il

premio variabile come strumento di controllo rispetto all'organizzazione del lavoro [Zeppa. A.; 2002].
L'entità del premio aziendale variabile, generalmente, è frutto di calcoli piuttosto complicati e tende a essere collegata in modo direttamente proporzionale al raggiungimento di obiettivi prefissati. In genere, il valore dei premi non supera quello di una mensilità [Cfr. CNEL; 2002].

Infine, qualche considerazione sui "premi fissi" che possono essere sia a vantaggio dell'intera collettività dei lavoratori dell'azienda sia a beneficio di alcune categorie di questi ultimi.
Da quando è entrato in vigore l'accordo del luglio '93, a causa della moderazione salariale che tale strumento ha determinato, i premi fissi collettivi e – ancora di più – le indennità corrisposte *ad personam* (dei quali quasi mai si trova traccia negli accordi aziendali) hanno svolto il compito di compensare – seppur parzialmente – la diminuzione salariale dovuta all'Accordo di luglio del '93. Quando le indennità / premi sono a vantaggio solo di alcune categorie di lavoratori questi hanno ampliato i differenziali interni all'impresa e – allo stesso tempo – hanno allargato le disparità salariali tra lavoratori, con qualifica simile, di imprese diverse [Casadio P.; Lamelas M.; Rodano G.; 2004].
Nel settore metalmeccanico, ad esempio, la quota-parte della retribuzione, che dipende da quanto stabilito dal contratto nazionale, è passata dal 79% dell'intero salario del 1991, al 75% del 2000.
Il 25% definito a livello aziendale è costituito in massima parte dai superminimi. Questi ultimi sono, a loro volta, classificabili in due categorie: i superminimi collettivi, che riflettono la compressione salariale determinata a livello nazionale, ed i "superminimi individuali" responsabili dell'ampliamento del ventaglio salariale all'interno delle singole imprese [Casadio P.; Lamelas M.; Rodano G.; 2004].
Dunque, la ricaduta (e gli effetti) di almeno una parte dei premi fissi non ha avuto luogo su tutti i salariati, ma solo su una parte di essi. A tale proposito l'ISTAT [2004] ha stimato – attraverso modelli di regressione lineare – il peso delle differenze retributive derivanti da una serie di variabili ascrivibili al capitale umano dei lavoratori. Tra queste prevalgono:

- l'istruzione formale, che approssima l'ammontare di conoscenza formale che il lavoratore ha acquisito;
- le abilità e capacità informali accumulate durante la carriera lavorativa, passando da un contesto lavorativo all'altro grazie a dinamiche di *turn-over*;
- il know-how specifico, acquisito all'interno dell'azienda in cui attualmente il soggetto opera. Si tratta di una conoscenza approfondita dei processi produttivi peculiari di quel

contesto lavorativo, che – abitualmente – è direttamente proporzionale all'anzianità aziendale del soggetto e agli aumenti retributivi ad essa associati.

Sulla scorta di quanto illustrato sin ora, è possibile affermare che i differenziali salariali derivanti da premi *ad personam*, o a vantaggio di determinate categorie di lavoratori, si concentrino sui soggetti maggiormente dotati del capitale umano di cui si è discusso in precedenza.

2.6) La contrattazione aziendale sulla flessibilità

Le ragioni che spingono le imprese a richiedere flessibilità ai propri lavoratori sono molteplici. Tuttavia, occorre sottolineare che nel momento in cui l'azienda stipula con il lavoratore un contratto di lavoro non richiede a quest'ultimo la semplice osservanza delle disposizioni (standard) esplicitate nel contratto medesimo. In altre parole, l'impresa – implicitamente – richiede al lavoratore la disponibilità di offrire "qualcosa di più" di quanto sia definibile nel contratto stesso, il quale non prevede mai tutte le contro-prestazioni che il lavoratore – di fatto – eroga in cambio del salario [Simon H.; 1951].

A tale proposito alcuni studiosi si spingono fino a definire il rapporto di lavoro come un "parziale scambio di doni" [Akerlof G.; 1982]: in particolare, il lavoratore imprime nello svolgimento delle sue attività uno sforzo lavorativo maggiore che, spesso, è ricompensato dall'azienda con un salario più alto rispetto a quello determinato dal mercato[11].

I sistemi di produzione tayloristici hanno ridotto al minimo la richiesta implicita di "quel qualcosa di più" al lavoratore, proprio perché la necessità di flessibilità da parte delle imprese – in tali contesti – è marginale, grazie, soprattutto, alla prevedibilità dei mercati ed alla conseguente programmabilità dei processi produttivi [Pedersini R.; 2004].

Oggi, tuttavia, la prevedibilità dei mercati è diminuita fortemente e – conseguentemente – è aumentato il rischio d'impresa.

Naturalmente, tali cambiamenti hanno avuto forti ripercussioni nell'ambito delle strategie d'impresa. Secondo Butera [1987] l'obiettivo primario dell'impresa è mutato nel tempo: se in passato tendeva principalmente ad abbattere i costi unitari di produzione per rendere il prodotto appetibile al consumatore, adesso risulta strategicamente più importante generare servizi e beni "adeguati". L'adeguatezza del prodotto deve caratterizzare numerosi campi: quello della qualità, ma anche quelli del tempo e del luogo in cui il bene sarà richiesto dal mercato. Nelle imprese manifatturiere la grande serie non può più essere considerata un'arma vincente. Il rischio che i beni prodotti

[11] Attraverso tali considerazioni Akerlof , nell'ambito della teoria dei salari di efficienza, spiega il mancato equilibrio nel mercato del lavoro e dunque la disoccupazione involontaria.

rimangano invenduti è altissimo: le richieste del pubblico cambiano continuamente, seguendo i flussi alterni delle mode. Oggi, dunque, "si impone alle imprese una navigazione a vista che consenta di cambiare rotta appena nuovi ostacoli od opportunità appaiono all'orizzonte. L'efficienza di un'impresa si misura quindi essenzialmente sulla prontezza di risposta agli impulsi di mercato, quando non addirittura sulle capacità di anticiparli" [Reyneri E., 1996].

Per far fronte a tali problemi le imprese hanno adottato numerose strategie. Si tratta di metodi che riguardano la dimensione interna quando si interviene sugli aspetti organizzativi e tecnologici, e quella esterna quando si attuano processi di esternalizzazione, si creano reti di subfornitura, oppure si fa ricorso alle opportunità offerte dalla flessibilità del mercato del lavoro.

Naturalmente la flessibilità si pone come una componente, più o meno ampia, delle diverse strategie adottate dall'impresa per far fronte alle incognite del mercato di riferimento.

L'imperante ricorso alle innumerevoli forme di flessibilità finisce per erodere la stabilità del posto di lavoro che caratterizzava i sistemi produttivi del passato, quelli più vicini ad un impianto fordista – taylorista. Infatti, l'impresa si trova nella condizione di richiedere una maggiore flessibilità nell'organizzazione produttiva rispetto a quanto avveniva in passato, domandando ai lavoratori una maggiore adattabilità, più collaborazione, ma anche una maggiore propensione ad accettare maggiori margini di incertezza rispetto al proprio posto di lavoro [Pedersini R.; 2004].

2.7) Un modello di analisi della contrattazione aziendale della flessibilità

Su quali variabili, oggi, si basa allora lo scambio fra impresa e lavoratori, visto che alla sempre più ampia flessibilità richiesta corrisponde sempre di meno un compenso basato sulla stabilità del posto di lavoro?

E' possibile approfondire gli aspetti suddetti attraverso il ricorso al seguente modello elaborato da Pedersini [2004], in cui in riga sono state poste le due dimensioni prevalenti della competitività a cui l'impresa deve rispondere per restare sul mercato, mentre, in colonna sono state ipotizzate due situazioni opposte: quella in cui, nel mercato del lavoro, la disponibilità delle professionalità necessarie al processo produttivo siano abbondanti e quella in cui tali disponibilità siano scarse. Le caselle della matrice riportano invece i contenuti dello scambio tra impresa e lavoratori.

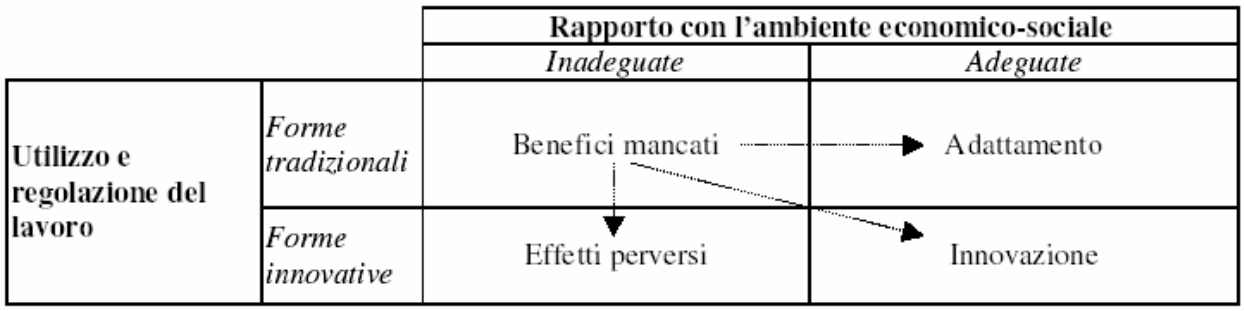
Tab. 2.3 – Contenuti dello scambio tra impresa e lavoratori

		Mercato del lavoro (disponibilità qualifiche necessarie all'impresa)	
		Abbondante	*Scarsa*
Concorrenza (dimensione prevalente della competitività)	*Costi*	Condizioni standard (rapporti 'di mercato', regolazione unilaterale)	Incentivi non economici (conciliazione, partecipazione?)
	Qualità	Incentivi economici	Incentivi economici e non economici (conciliazione, partecipazione)

Dalla tabella 3 emerge che in un contesto in cui l'impresa decide di competere principalmente sui costi, in condizioni in cui nel mercato del lavoro esiste un'abbondante disponibilità di manodopera in possesso delle qualifiche necessarie all'azienda, quest'ultima regolerà il rapporto con i propri salariati in maniera unilaterale, definendo dei livelli retributivi che rispecchiano l'andamento del mercato. Al contrario, se sul mercato la disponibilità di manodopera è scarsa, l'impresa offrirà degli incentivi che – tuttavia – non saranno economici (altrimenti l'azienda cesserebbe di essere competitiva sui costi). Si tratta di forme incentivanti che concernono, per esempio, l'orario di lavoro, assicurando una migliore conciliazione dei tempi di lavoro con quelli di vita dei lavoratori, ma anche ampliandone l'offerta (infatti, intervenendo sugli orari si possono creare condizioni tali da permettere a determinate categorie di soggetti di entrare a far parte della popolazione attiva- Si pensi – ad esempio – al rapporto tra orari flessibili e l'ingresso degli studenti nel mondo del lavoro). Se invece l'impresa decide di impostare la propria competitività sulla qualità (del prodotto e/o del processo) la modalità attraverso la quale si assicurerà la disponibilità dei lavoratori è quella degli incentivi economici, che – in un contesto di scarsa disponibilità di manodopera qualificata – potranno accompagnarsi anche agli incentivi non economici sopra discussi, nonché a forme di partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori attuate in accordo tra l'azienda e le rappresentanze sindacali.

Naturalmente, non sempre le forme di regolazione esistenti, inerenti il rapporto tra richiesta di flessibilità dell'impresa e istanze dei lavoratori, trovano equilibri efficienti. A tale proposito si consideri lo schema seguente.

Tab. 2.4 – Percorsi di trasformazione della regolazione del lavoro a fronte di una richiesta di maggiore flessibilità da parte dell'impresa



L'azienda che decide di richiedere ai propri lavoratori una maggiore flessibilità del lavoro parte sempre da una situazione in cui le attuali forme di regolazione del lavoro sono causa di inefficienze e quindi di un mancato conseguimento di benefici (*benefici mancati)*.

Può accadere, tuttavia, che un marginale adattamento delle forme tradizionali del lavoro permetta all'impresa di appropriarsi della flessibilità di cui necessita, continuando ad assicurare ai lavoratori il livello di sicurezza desiderato (*adattamento*).

Può avvenire, invece, che da una situazione di *benefici mancati*, l'azienda attivi forme di regolazione del lavoro innovative che vengono giudicate dai lavoratori *adeguate* in termini di ricadute sociali ed economiche sulla propria posizione. In questo caso, l'azienda consegue i propri obiettivi (in termini di efficienza economico-produttiva) ed i lavoratori risultano "soddisfatti".

Infine, l'ultimo scenario prevede che l'attivazione di nuove forme di regolazione del lavoro da parte dell'azienda vengano percepite dai lavoratori come inadeguate in termini di effetti sulla propria condizione socioeconomica, dando vita, quindi, ad *effetti perversi* poiché l'impresa – con buona probabilità – si troverà a gestire delle esternalità negative in termini di complessità di gestione dei nuovi accordi contrattuali, innalzamento della conflittualità interna all'azienda, peggioramento del clima aziendale, etc.

Date queste premesse, possiamo andare a vedere come venga declinato il tema della flessibilità nella contrattazione aziendale, cercando di far luce sulla natura degli strumenti di regolazione del lavoro introdotti dalla contrattazione di secondo livello nonché sui vantaggi che impresa e lavoratori traggono da essi.

2.8) La flessibilità del tempo di lavoro nella contrattazione aziendale

Dall'analisi dell'archivio del CNEL [2002] emerge che frequentemente la gestione della flessibilità coincide con la contrattazione sull'orario di lavoro. In particolare, in tutti i settori – tranne il tessile

– le problematiche inerenti la “gestione dell’orario contrattuale” è una delle materie più trattate dagli accordi aziendali (si veda la tabella 5). Anche la voce “ferie e permessi” risulta totalizzare un ampio numero di frequenze, soprattutto nella classe di imprese con meno di 1000 dipendenti.
Entrambe le voci (“ferie e permessi”; “gestione dell’orario contrattuale”) sono da collegarsi alla gestione degli orari annui e – dunque – servono ad evitare la monetizzazione delle ferie e del ROL (riduzione dell’orario di lavoro) a vantaggio di un loro effettivo utilizzo collettivo da parte dei lavoratori. Sul fronte dell’impresa, invece, spingere la contrattazione su queste materie serve a ad assicurare elasticità ai tempi di lavoro, nei casi in cui risulti necessario ridurre l’attività produttiva, in modo da attenuare il ricorso alla cassa integrazione.

La flessibilità inerente gli orari plurisettimanali e recuperi – spesso abbinata al lavoro notturno e festivo – risponde, essenzialmente, alla necessità dell’impresa di utilizzare di più gli impianti, anche in collegamento con le variazioni dei flussi di lavoro stagionali.
La voce flessibilità associata agli straordinari tende invece a contenere il prolungamento degli orari di lavoro mediante il recupero delle ore svolte oltre il normale orario di lavoro, utilizzando strumenti quali la banca ore.
Negli ultimi due casi citati, la richiesta di flessibilità (per sfruttare maggiormente gli impianti e per contenere gli straordinari) produce effetti positivi anche sulle dinamiche occupazionali aziendali, poiché attenua i rischi di licenziamento del personale e – nelle fasi di espansione della domanda – favorisce le assunzioni.
Infine, risulta significativo il ruolo che – soprattutto nel settore del commercio e del tessile – assume la contrattazione di secondo livello in materia di aspettative e congedi. In tali ambiti, infatti, le elevate frequenze associate a tale voce sono probabilmente da mettere in relazione alla forte presenza femminile.

Tab. 2.5 – Frequenza delle materie trattate nella contrattazione dell'orario di lavoro per settore e classe dimensionale

Settori →	**Tessile**		**Alimentare**		**Chimico**		**Metalmeccanico**		**Commercio e Sevizi**	
Temi presenti negli accordi	**<100 dipendenti**	**>=1000 dipendenti**	**<100 dipendenti**	**>=1000 dipendenti**	**<100 dipendenti**	**>=1000 dipendenti**	**<100 dipendenti**	**>=1000 dipendenti**	**<100 dipendenti**	**>=1000 dipendenti**
Gestione orario contrattuale	11%	16%	48%	33%	25%	15%	22%	25%	26%	29%
Straordinario diurno	6%	5%	9%	14%	13%	5%	9%	10%	13%	8%
Lavoro a turni	12%	10%	21%	10%	24%	13%	19%	19%	13%	4%
Straordinario notturno e/o festivo	-	-	12%	14%	3%	5%	3%	5%	20%	17%
Riduzione d'orario e permessi aggiuntivi	4%	0%	3%	5%	-	-	2%	2%	9%	8%
Ferie e permessi	22%	26%	33%	10%	22%	8%	24%	16%	39%	21%
Flessiblità (orari pluriset., recuperi, etc.)	24%	42%	39%	33%	17%	2%	18%	28%	15%	12%
Aspettative e congedi	4%	16%	3%	5%	3%	-	4%	5%	17%	8%
Altro	-	-	-	-	-	-	-	2%	-	-

Fonte: CNEL, 2002

2.9) La contrattazione aziendale sui rapporti sindacali

Dall'archivio del CNEL [2002] emerge come il tema dei rapporti sindacali sia maggiormente affrontato nella classe di imprese superiore: quella con un numero di dipendenti uguale o superiore a 1000.

In particolare, nella classe dimensionale superiore, le questioni maggiormente affrontate concernono l'esercizio dei diritti di informazione già definiti a livello nazionale e precisati a livello aziendale attraverso la predisposizione di apposite procedure. Tali diritti trovano attuazione soprattutto in occasione dei processi di ristrutturazione e riorganizzazione, quando emergono conseguenze sui livelli occupazionali aziendali.

Per quanto concerne la definizione dei modelli di relazioni industriali interni all'azienda (modalità in base alle quali vengono individuati i soggetti che prendono parte alla negoziazione, ruolo di ciascuno di essi, procedure di gestione dei tavoli negoziali, etc.) risultano più presenti nelle imprese

appartenenti alla classe dimensionale caratterizzata da un numero di dipendenti inferiore alle 1000 unità.

Infine, occorre sottolineare il perso costante che, quasi in tutti i settori e classi dimensionali, mantiene la voce diritti sindacali.

Tab. 2.6 – Frequenza delle materie trattate nella contrattazione aziendale sui rapporti sindacali per settore e classe dimensionale

Fonte: CNEL, 2002

Settori →	**Alimentare**		**Chimico**		**Metalmeccanico**		**Tessile**		**Commercio e Servizi**	
Temi presenti negli accordi	**<100 dipendenti**	**>=1000 dipendenti**	**<100 dipendenti**	**>=1000 dipendenti**	**<100 dipendenti**	**>=1000 dipendenti**	**<100 dipendenti**	**>=1000 dipendenti**	**<100 dipendenti**	**>=1000 dipendenti**
Relazioni sindacali su criteri e modelli partecipativi	52%	76%	45%	20%	33%	44%	50%	42%	52%	46%
Relazioni sindacali su contenuti e informazioni	30%	48%	18%	37%	20%	40%	7%	32%	17%	25%
Organi paritetici, Enti bilaterali	39%	76%	16%	13%	11%	33%	11%	32%	35%	29%
Diritti sindacali	33%	33%	13%	5%	24%	23%	21%	32%	26%	25%

3. Elementi di analisi delle relazioni industriali decentrate nelle aziende toscane

In questo capitolo contestualizzeremo l'impostazione della nostra indagine nel quadro di quella parte della letteratura sullo sviluppo della Toscana che tratta di relazioni industriali decentrate, avanzando alcune ipotesi in merito alla specificità di queste ed alla loro articolazione con il "modello di sviluppo" regionale.

Semplicemente come traccia di ulteriore approfondimento, segnaliamo qui, dunque, alcuni elementi di analisi presenti nella non abbondante letteratura riguardante le relazioni industriali, e in particolare la contrattazione decentrata a scala aziendale (con specifica attenzione alla contrattazione del lavoro e dell'occupazione), in Toscana.

3.1) I contenuti della contrattazione sulle condizioni di lavoro

Nel modello sociale e produttivo dello "sviluppo distrettuale toscano" la rilevanza della contrattazione è stata identificata nella disponibilità ad assecondare lo sviluppo diffuso, costruendo un sistema di contrappesi e garanzie che ha contribuito alla evidenziazione della lealtà reciproca delle parti sociali; il reciproco riconoscimento è stato anche funzionale al contenimento dei costi salariali, grazie anche alla disponibilità di elementi di welfare locale sul territorio (Bortolotti, 1994). La maggiore concettualizzazione di queste tendenze è stata quella della prevalenza della "flessibilità compensata" sulla "flessibilità contrattata" (Trigiglia, 1989), ovvero il ricorso ad una compensazione individuale delle specificità delle prestazioni di lavoro (in specie attraverso il lavoro straordinario) piuttosto che una sua regolazione collettiva contrattata fra imprese e sindacato dei lavoratori. Questa regolazione della flessibilità si distaccava dalla constatazione di una prevalenza della negoziazione atomistica delle condizioni di lavoro, avvenendo in un quadro di relazioni industriali intense e radicate sul territorio, e in presenza di sistemi di garanzia (o di attenuazione degli esiti negativi del ciclo economico) per l'occupazione a livello di singola area o distretto industriale. In ogni caso, restringere la contrattazione alle voci salariali ha rappresentato un modo di confermare una piena capacità di dominare la regolazione della flessibilità da parte delle imprese.

Vi è del resto tutta una tradizione di ricerca che indica la concentrazione della contrattazione sindacale in Toscana sugli aspetti salariali (Ires Toscana, 1990; Signori, 1999). In particolare nell'indagine svolta sulla contrattazione decentrata nel comprensorio fiorentino tra il 1993 e il 1998 il "salario" risulta la tematica più interessata dall'attività negoziale (presente nel 91,1% degli accordi analizzati), seguito da "salute e ambiente" (35,5%) e "orario" (32,7%). Proprio all'interno del capitolo negoziale "orario" la flessibilità è l'aspetto più presente nella contrattazione dell'orario (42,9%).

Dopo questo primo blocco, in ordine decrescente, si trovano le tematiche riguardanti gli strumenti di coinvolgimento e partecipazione del sindacato aziendale alla gestione dell'impresa: "sistema di informazione" (24,8% dei casi), "politica industriale e investimenti" (11,2%) e infine "istituzione di commissioni bilaterali" (18,7%). Alla fine della graduatoria è posto il blocco di tematiche su cui poco incide la contrattazione di secondo livello: "modifiche all'organizzazione del lavoro" (9,3%), "incrementi occupazionali" (8,9%), "modifiche all'inquadramento del CCNL" (5,1%). Da questi dati si può rilevare come le modalità di organizzazione della produzione difficilmente rappresentano degli aspetti sui quali le imprese accettino un confronto con le controparti sindacali.

Bisogna, comunque, rilevare come anche in altri contesti i contenuti principali della contrattazione siano in linea con quelli riscontrati nel comprensorio fiorentino. Una ricerca nelle aziende metalmeccaniche del Piemonte nel periodo 1995-2002 evidenzia la poca incisività di tematiche diverse da quelle retributive dalla lettura degli accordi aziendali (Pessa, 2003)[12].

Se si sono via via rinvenute tracce di un passaggio verso la "flessibilità contrattata", l'estensione della contrattazione al riguardo non stata è poi così ampia; secondo una ricerca recente (Bortolotti, Batazzi, 2005)[13], la "contrattazione della flessibilità" in generale riguarda il 6,7% delle imprese, con notevoli variabilità settoriali: un massimo è presente nel commercio (16,7% del totale delle imprese), con valori minori nell'edilizia (5,8%), negli alberghi e ristoranti (5,7%), nei servizi alle imprese (5%), nell'industria manifatturiera (2,9%); nei settori dell'agricoltura e dei servizi alla persona non si segnalano casi di contrattazione della flessibilità.

In linea generale la contrattazione della flessibilità riguarda gli aspetti della flessibilità temporale (orario di lavoro, 5,8% delle imprese) e della flessibilità organizzativa (organizzazione del lavoro, 4,2% delle imprese). In entrambi i casi il settore più coinvolto è il commercio (in cui il 15,7% delle imprese ha contrattato l'orario e il 13,7% l'organizzazione del lavoro). Altri settori con una presenza modesta, ma non impercettibile, di contrattazione sono l'edilizia (5,8% orario di lavoro e 3,5% organizzazione del lavoro) e il turismo (4,2% orario di lavoro). Gli aspetti della flessibilità quantitativa o numerica (la contrattazione delle nuove forme di lavoro, dette appunto "flessibili" o l'assecondamento della modulazione flessibile nel tempo delle risorse umane), sono molto meno contrattati: la stipula di contratti a termine (0,7% delle imprese, 2% nel commercio), il decentramento e subappalto di lavorazioni (0,6% delle imprese, 2,6% nel commercio), la sicurezza sul lavoro (0,6% delle imprese, 2,6% nel commercio), la formazione (0,6% delle imprese, 2% nel

[12] Anche un'indagine di Ires Emilia-Romagna sulla contrattazione aziendale converge nell'indicare la contrattazione salariale, e specialmente quella ispirata alla incentivazione individuale, come asse della contrattazione (Auleta et al., 2000, Bonatti et al., 2002).

[13] SI tratta di una indagine sulle imprese con più di 5 addetti in cinque sistemi locali della Toscana, differenziati e relativamente rappresentativi della media regionale.

commercio), la flessibilità salariale (0,5% delle imprese, 1,4% nel turismo), i benefits (0,3%, 1,2% nei servizi alle imprese). La presenza di contrattazione non è correlata positivamente con la dimensione di impresa. La contrattazione dell'orario di lavoro raggiunge il massimo di incidenza (7,3%) nelle imprese con 6-10 addetti, ed è più alta nelle imprese più piccole (5,9% nelle imprese con fino a 5 addetti) piuttosto che in quelle maggiori (5% nelle imprese con 11-15 addetti e 4,1% nelle imprese con 16 e più addetti). Una domanda specifica, sempre all'interno della ricerca citata, riguardava le ripercussioni di clima delle relazioni industriali che ha avuto l'introduzione di lavoro atipico (giacché spesso si imputa alla resistenza dei sindacati e alle rigidità delle relazioni industriali la rallentata diffusione del lavoro flessibile). Coerentemente con la scarsa rilevanza della contrattualizzazione sindacale di questo argomento, quasi mai secondo le imprese l'uso di lavoro atipico ha comportato peggioramento delle relazioni sindacali (ciò è avvenuto nello 0,7% dei casi); raramente il risultato della introduzione di forme flessibili di lavoro è stato un miglioramento del clima interno (1,2%); di solito esso non ha influito (76,9%) sugli equilibri; nel residuo 21,2% di imprese o non c'è lavoro atipico, o non ci sono relazioni sindacali.

Parimenti interessante è il risultato di una indagine svolta nel distretto tessile pratese, area che tra l'altro è il correlato empirico delle elaborazioni teoriche sulla "flessibilità compensata" e "flessibilità contrattata" (Piazza, 2000). In un campione di 111 imprese con almeno cinque addetti, si sono rilevate le aziende che hanno contrattato gli aspetti (non salariali) delle condizioni e forme di lavoro. Il risultato ridimensiona notevolmente la portata della contrattazione (non salariale), che interessa complessivamente una minoranza delle imprese. Vi sono alcune materie per le quali la "contrattazione individuale informale" ha un certo ruolo, come per gli orari, l'ambiente e sicurezza, la formazione, la polivalenza del lavoro e delle mansioni (flessibilità funzionale), non oltre comunque che per il 20% delle imprese. La contrattazione collettiva è ancora più rara, fino a livelli percentuali veramente irrisori o nulli, salvo che per la gestione degli stati di crisi (cassa integrazione, etc.), in cui però sono coinvolte poco più del 10% delle imprese. Se in questo risultato si riflette magari una sopravvalutazione della autosufficienza imprenditoriale e una sottovalutazione della reale consistenza delle relazioni fra parti sociali, è certo comunque che almeno l'immagine che di sé vogliono dare le imprese distrettuali si distacca fortemente dal quadro "cooperativo" e "concertativo" che emerge in molte elaborazioni sul "distretto industriale". Il lavoro organizzato non ha molta influenza sulla determinazione delle proprie condizioni.

Tab. 3.1 Contrattazione del lavoro e dell'occupazione nel distretto pratese

Esistenza di contrattazione	Spesso	Saltuariamente	Mai	Confronto diretto con il lavoratore
Assunzioni in generale	1,8%	2,7%	75,7%	19,8%

assunzioni a termine		1,8%	93,7%	4,5%
Ricorso al decentramento	0	0	100,0%	0
Formazione lavoratori fissi	1,8%	2,7%	80,2%	15,3%
Formazione lavoratori flessibili	0,9%	0,9%	91,0%	0
Esuberi, cassa integrazione	0,9%	9,9%	80,2%	9,0%
Garanzie occupazionali	0	0	100,0%	0
Introduzione di nuovi macchinari	0	2,7%	88,3%	9,0%
Introduzione o uso del lavoro di gruppo	0,9%	0,9%	90,1%	8,1%
Flessibilità funzionale		1,8%	82,9%	15,3%
Mutamenti di orari	2,7%	2,7%	76,6%	18,0%
Sicurezza e ambiente	4,5%	0	72,1%	20,7%

Fonte: Piazza, 2000

3.2) Relazioni industriali fra imprese e territorio, fra crisi e innovazione

Un ruolo di garanzia delle relazioni industriali, e del sindacato in particolare, nel quadro delle destabilizzazioni provocate dall'innovazione risulta con evidenza nello studio di alcuni casi di contrattazione in aziende innovative di media e grande dimensione[14]. L'esigenza accresciuta di consenso che si manifesta in condizioni di instabilità organizzativa, quali quelle che fatalmente si determinano in coincidenza con processi innovativi profondi, richiede in qualche modo un sistema di garanzie per i lavoratori coinvolti che non si limita al prestigio o alla capacità di cointeressamento economico espressa dall'impresa; in questi casi il sindacato solo in apparenza si limita a contrattare qualche vantaggio dall'introduzione di nuove tecnologie e metodiche: in realtà sta di fatto rappresentando un garante per i lavoratori sulle modalità con cui le scelte dell'impresa si ripercuoteranno sulle loro prestazioni di lavoro. Ciò comunque lascia aperto l'interrogativo se questo equilibrio possa permanere in situazioni di difficoltà congiunturale prolungata.

I problemi emergono, tuttavia, quando soluzioni innovative nell'ambito dei sistemi di relazioni industriali si vogliono generalizzare al di là del sottile strato delle imprese più strutturate radicalmente innovative. Da questo punto di vista soluzioni che pur godono di ampio consenso nel mondo dei vertici dell'associazionismo sindacale e delle imprese, stentano a convincere le rispettive basi associative. Con riferimento all'esperienza pratese del "protocollo d'intesa" che, nella seconda metà degli anni Novanta, si proponeva di scambiare una maggiore flessibilità del lavoro con un aumento dell'occupazione strutturata, magari part time, si è visto come indirizzare le relazioni

[14] F. Bortolotti, C Signori, 2002, ma già in precedenza in Bertini, 1989.

industriali a livello di impresa nei binari definiti a livello territoriale fosse tutt'altro che facile[15], per le convergenti pressioni dei lavoratori e delle imprese abituati a meccanismi regolativi più rudimentali ma che non richiedevano modifiche radicali nei comportamenti e nell'organizzazione.

Per altro verso emergono parimenti specifiche difficoltà nell'estendere l'orizzonte della negoziazione a fenomeni "nuovi" (il lavoro flessibile, i "nuovi lavori", i co.co.co. (Batazzi, Bonaiuti e Bortolotti, 2004). Nella sempre più ampia gamma di politiche di protezione del lavoro si riscontrano, anche se non frequentemente, accordi collettivi a livello locale a tutela dei lavoratori temporanei e autonomi (Regalia, 2002). Questo nuovo processo mette, comunque, in rilievo la difficoltà di individuazione di una linea di azione generale, data l'eterogeneità degli interessi dei lavoratori non standard, e i problemi di rapporto con i sindacati di categoria tradizionale. Un caso di contrattazione/concertazione centrato sulle nuove modalità di lavoro è l'accordo stipulato tra le organizzazioni sindacali dei lavoratori atipici e l'Istituto degli Innocenti di Firenze, che è risultato il capofila di un piccolo numero di accordi tra organizzazioni del lavoro non standard ed enti pubblici sul territorio fiorentino (Bortolotti, 2002, pag 179-181). L'accordo dell'Istituto degli Innocenti riguarda, come molti casi in altri contesti locali, la tutela di lavoratori con competenze di livello medio-alto alla ricerca di una definizione più chiara delle proprie condizioni di lavoro, senza che ciò comporti l'assunzione come dipendenti.

Difficoltà di inserire meccanismi di negoziazione si riscontrano anche in fenomeni che ne sono tradizionalmente tenuti lontano come alcune modalità di lavoro molto decentrate, quali quelle delle "rammendine" nel sistema pratese (Bortolotti, 2002, pag. 172-173).

In questo senso pare esserci un limite difficilmente valicabile, estraneo alla soggettività delle organizzazioni in quanto tali, ma ben radicato nel tessuto sociale profondo delle realtà distrettuali locali, per cui il sistema decentrato delle relazioni sociali continua a rigettare le soluzioni innovative che implicano assunzione di responsabilità diverse da quelle che tradizionalmente gli attori sociali sono abituati ad assumersi.

Più in generale la densità delle relazioni industriali pare essere significativamente differenziata all'interno dei singoli sistemi locali, interessando con modalità diverse le imprese un po' più strutturate (per quanto magari sempre afferenti alla tipologia della "impresa distrettuale"), che hanno una solida presenza sindacale, abitualmente concentrata sulle questioni di natura salariale, ma anche sulle garanzie offerte ai lavoratori, e imprese piccole e piccolissime, che risentono solo indirettamente (attraverso i segnali del mercato, la pressione dell'offerta di lavoro, i rapporti con le amministrazioni locali, etc.) delle relazioni industriali più strutturate che intercorrono nelle imprese della fascia superiore o nel territorio (triangolarmente) fra associazioni rappresentative delle

[15] Questo processo è stato ripetutamente descritto in Bortolotti, 2002 o Bortolotti e Giaccone, 2005.

imprese, sindacati dei lavoratori e amministrazioni locali. Le informazioni sul ruolo della contrattazione da un particolare angolo visuale derivano anche dalla ricerca "Il costo del lavoro" (Regione Toscana – DSE, 2002), che ha considerato anche le variabili relative alla contrattazione in due settori dell'industria toscana (pellettiero e meccanico), confermano questa articolazione interna dei sistemi di imprese.

L'influenza in ambito negoziale delle imprese maggiormente strutturate sulle altre realtà presenti nel territorio è rilevata anche in un'indagine sull'imprese leader in Toscana che risultano fungere da punto di riferimento per le dinamiche contrattuali e salariali a livello locale (Irpet, 2003).

Un altro elemento di specificità del contesto toscano, collegato ai precedenti, pare essere rinvenuto nella valutazione di preminenza dell'informalità come stile relazionale abituale, verificabile nella maggior parte delle aree sistemiche e distrettuali della regione (Bortolotti, 2002, p. 255). Da questo ultimo lavoro traiamo anche la constatazione dell'utilità di una analisi condotta a livello di sistema locale, concepibile come livello di effettiva differenziazione dei sistemi regolativi, che quindi nel territorio si articolano come differenti "dispositivi territoriali di regolazione". Da qui l'utilità di considerare la dimensione anche del localismo nel sistema delle relazioni industriali.

Una chiave interpretativa del contesto toscano e del suo sistema di relazioni, contrapposto a quanto si può verificare in altre regioni di piccola impresa, è costituito da una sorta di "primato del territorio" contrapposto al primato della impresa, che ad esempio si verifica in Veneto (Giaccone e Bortolotti, 2005). La diversità fra modello toscano e modello veneto è rivenuta da Burroni (2001), nei caratteri maggiormente "interventistici" delle amministrazioni toscane, che evita il ruolo di supplenza che le medio-grandi imprese e le strutture che le rappresentano assumono in Veneto.

In questa prevalenza dell'elemento territoriale sull'asse impresa/territorio vi sono aspetti positivi e negativi. Da una parte la scarsa focalizzazione delle problematiche dello sviluppo di impresa, che si accompagna alla scarsa entità delle medie imprese dinamiche (Varaldo et al., 1997), per certi versi scoraggiandone la crescita e che deriva anche da una storia che vede all'origine del modello di relazioni industriali la conflittualità in settori che producono commodities o in grandi imprese esogene (Pescarolo e Trigilia, 1991). Aspetti positivi sono peraltro costituiti dalle capacità di mobilitare il territorio nelle crisi aziendali di una certa rilevanza, anche esprimendo una capacità di ricerca di soluzioni innovative.

Un indagine comparativa a scala nazionale (Cerruti, 2000)[16] ha esaminato i modi di affrontare le crisi aziendali gravi, cercando di rinvenire le regolarità presenti nei percorsi più innovativi di uscita dalle crisi. La differenza fra casi toscani (in cui si mobilita il territorio, a volte partire dalle istituzioni locali, a volte a partire dai collegamenti e alleanze della parte sindacale) e casi nazionali (in cui di solito l'asse delle soluzioni trovate sta nella ridefinizione di un equilibrio fra le due parti sociali, impresa e lavoro, che coinvolge nuove risorse e nuove strategie) è eloquente. In questa indagine sono stati analizzati i casi toscani di Volta Industries (Superpila) e Livorgest (nata dalla crisi della Spica di Livorno), ma non molto diversi sono i percorsi delle crisi dei cantieri Orlando (Bortolotti, 2002) e della Ipt di Scarperia (Bortolotti, 2001). Si noti tuttavia che nel medio periodo l'esito delle soluzioni trovate spesso si presenta instabile e traballante, al momento in cui emergono difetti nella strategie di crescita aziendale. Le stesse soluzioni tecniche di politiche del lavoro, e più in generale concertative, efficaci al momento di ricollocare al centro dell'attenzione la situazione locale, non suppliscono al momento in cui si tratta di operare scelte manageriali di incidenza profonda.

4. La contrattazione in Toscana: il quadro statistico

4.1) L'archivio della contrattazione decentrata

Alcune indicazioni generali rispetto all'attività contrattuale possono essere tratte, con una certa prudenza, dallo spoglio dell'archivio Ires Toscana relativo alla contratti collettivi di lavoro integrativi siglati nella regione; alcune cautele sono dovute ad un andamento sin qui disomogeneo della raccolta dei dati, ed ai tempi non immediati di analisi ed immissione degli stessi, per cui alcune aree (in particolare la provincia di Firenze) appare un po' sovrastimata (anche se probabilmente essa è effettivamente fra le aree in cui si verifica un maggiore volume di contrattazione integrativa). Un elemento che influenza fortemente i dati generali dell'attività vertenziale è poi l'articolazione, disomogenea nel tempo e nello spazio, fra contrattazione integrativa in senso stretto e contrattazione "difensiva", su cui si tornerà.

L'unità di misura "minima" del nostro archivio è costituita dalla "voce contrattuale", ossia da un argomento richiamato da un singolo contratto. La voce non si identifica con il contratto (ogni contratto può contenere più di una sola voce, fino a qualche decina, in media 5,8, fra i contratti integrativi in senso stretto) e tantomeno si identifica con la singola azienda (anzi, per ogni azienda

[16] Si tratta di una ricerca mirata a verificare le best practices per la gestione delle crisi aziendali, intendendo per tali le operazioni che, a parità di costo per il settore pubblico, comportano la massimizzazione della sicurezza per i lavoratori e della flessibilità per le imprese, secondo del resto i dettami di quella che, a livello macro, viene chiamata ormai *flexecurity (*Madsen, 2002; Auer, 2002; Van Oorschot, 2003; Wilthagen, 1998).

possono esservi più contratti). Le voci sono raggruppati in capitoli aggregati: relazioni sindacali e diritti, investimenti e strategie aziendali, occupazione, orario, organizzazione del lavoro, salute e ambiente, sistemi di inquadramento professionale, formazione professionale, salario, pari opportunità, previdenza e sanità integrativa. La suddivisione in voci significa ad esempio che un contratto che definisce il salario integrativo aziendale che (a) sia uguale per tutti oppure sia parametrato per livello (b) sia erogato mensilmente oppure annualmente (c) sia erogato in relazione a parametri qualitativi o quantitativi, contiene per ciò stesso tre diverse voci. Si capisce quindi come uno stesso contratto possa contenere un numero molto alto di voci, quanto più è dettagliato. Quindi la numerosità delle voci indica insieme l'estensione dell'attività contrattuale, ma anche la sua "ripetitività" (più contratti per la stessa azienda) e il suo livello di dettaglio.

Notiamo comunque (Tab. 4.2) che in tutti gli anni considerati la provincia di Firenze è di gran lunga quella con maggiore numero di contratti archiviati, con valori in tutti gli anni superiori al 50% del totale (solo un po' inferiori nel 2001), e complessivamente pari al 62,7%. La provincia di Siena ha un totale del 10,8% del totale dei contratti, con valori più elevati nel 2000-2001. Nessuna delle altre province, ad eccezione di Lucca nel 2000 (11,8%) registra valori superiori al 10% del totale[17], anche se Pistoia vi si avvicina in un paio di occasioni (2000-2001).

A livello di categoria sindacale, prevalgono i contratti siglati dalle categorie tessili (che comprendono i settori merceologici dell'abbigliamento e delle calzature, oltre al tessile in senso stretto): si tratta di quasi il 40% del totale, con valori fra il 50% e il 60% nel 1999, nel 2002 e 2003. In alcuni anni, soprattutto nel 2000, è invece rilevante l'apporto dei metalmeccanici, che siglano fino al 34% dei contratti (in media il 21%). Le altre categorie di maggiore attività contrattuale sono il legno-edilizia (che comprende anche le lavorazioni dei materiali da costruzione), con il 10,8% del totale e i chimici (che comprende anche il settore conciario e quello del vetro-ceramica), con il 9,3% del totale. La prevalenza dei contratti siglati dalle categorie tessili deriva senz'altro, soprattutto negli ultimi due anni disponibili (i dati 2004 sono ancora poco significativi) dall'entità della contrattazione "difensiva", particolarmente rilevante nel "sistema moda" la cui crisi si è manifestata a partire dal 2001.

[17] Si fa notare che l'articolazione territoriale dei dati, a rigore, non segue strettamente quella provinciale, essendo organizzata per camere del lavoro territoriali; queste ultime nel tempo sono state riportate alla dimensione provinciale, ma nell'archivio figurano ancora le camere del lavoro di Piombino (confluita in quella livornese) e del Valdarno superiore (adesso ripartita, approssimativamente, per due terzi nella provincia di Arezzo e per un terzo in quella di Firenze). Inoltre la zona sindacale di pertinenza non sempre coincide con la provincia di localizzazione dell'impresa: in pochi casi vi è uno scostamento che del resto appare sostanzialmente ragionevole rispetto alle percezioni dei vari attori sociali (non solo sindacali): ad esempio alcune imprese tessili della piana fiorentina (ma sostanzialmente afferenti al distretto tessile) possono essere comprese nella contrattazione di Prato, oppure alcune imprese di Barberino Val d'Elsa possono essere comprese nella contrattazione di Poggibonsi-Valdelsa Senese.

Infine una valutazione per classe di addetti delle aziende interessate (Tab. 4.1) vede mediamente una prevalenza di contratti pertinenti alle fasce dimensionali centrali (da 15 a 50 addetti e da 50 a 250), con valori pari al 37,4% e al 27,2%. Le imprese più piccole comprendono il 14,2% dei contratti archiviati, quelle di maggiore dimensione (oltre 250) il 18,9% dei contratti. Anche in questo caso è rilevante la diversificazione fra contrattazione difensiva (nelle piccole imprese) e contrattazione integrativa in senso stretto (nelle imprese maggiori). Quest'ultima osservazione motiva il profilo nel tempo della ripartizione dell'attività contrattuale per fasce di addetti, che vede una diminuzione della contrattazione nelle imprese grandi (in cui si fa meno contrattazione integrativa) a favore delle piccole (in cui si fa più contrattazione difensiva). Se rapportiamo i contratti (per fascia di addetti) alle imprese rilevate ufficialmente, possiamo dire di avere, ogni 1000 imprese, 2 contratti in quelle piccole e 1206 in quelle grandi (ricordiamo che possono ben esserci più contratti negli anni esaminati, e non è infrequente anche il caso di più accordi, magari su materie diverse, nello stesso anno nella stessa azienda). In ogni caso lo squilibrio della contrattazione verso le fasce dimensionali maggiori è evidentissimo.

Tab. 4.1 - contrattazione per classi addetti imprese

Fasce di addetti	n. contratti per 1000 imprese
Da 0 a 15	2
Da 16 a 49	51
Da 50 a 249	207
250 e oltre	1206

Fonte: ns. elaborazioni su dati censimento Istat 2001
N.B. Poiché i dati censuari non consentono una considerazione delle sole imprese con dipendenti (ovviamente le sole in cui può esservi un contratto) abbiamo escluso le aziende con 1 o 2 addetti dal computo.

L'archivio distingue l'attività vertenziale in "difensiva" e "integrativa" in senso stretto. In definitiva si può descrivere la contrattazione "difensiva" come quella di cui il sindacato dei lavoratori (e probabilmente anche le imprese) "avrebbero fatto volentieri a meno", che ha luogo non per migliorare le condizioni di lavoro, ma per cercare di porre riparo alle conseguenze di situazioni di crisi. Beninteso, l'esistenza di "crisi con contrattazione difensiva" è preferibile, dal punto di vista sindacale, a quella di situazioni di "crisi senza contrattazione difensiva", ma si tratta in ogni caso perlomeno di un "second best" rispetto alla ordinaria contrattazione integrativa[18].

La contrattazione "integrativa" è invece riconducibile alla "contrattazione acquisitiva", come definita nel cap. 2, assicurando ai lavoratori migliori condizioni retributive e di lavoro rispetto a

[18] Anche se, da un punto di vista strettamente interno all'organizzazione sindacale, va notato che spesso le situazioni di crisi con contrattazione difensiva possono essere più proficue, dal punto di vista del tesseramento di iscritti, delle stesse situazioni di successo della contrattazione integrativa.

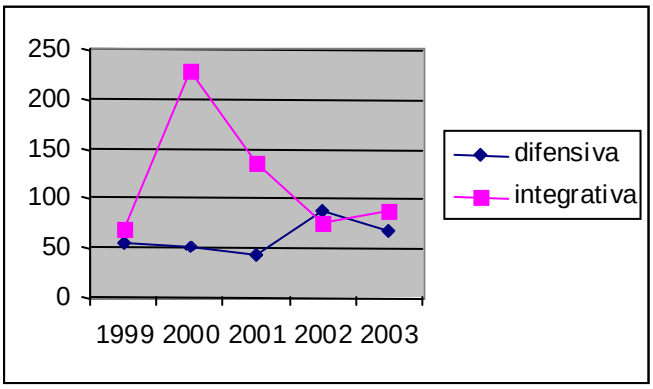
quelle vigenti in base alla sola contrattazione di categoria (o settore) nazionale, che, com'è noto, è sino ad oggi l'architrave del sistema contrattuale italiano.

Circa un terzo (33,4%) della contrattazione rilevata è riconducibile alle categorie della "contrattazione difensiva", altri due terzi alla "contrattazione integrativa".

La suddivisione per provincia degli accordi, fra integrativi e difensivi, vede le sole zone (o camere del lavoro – cdl) di Firenze e Piombino fra quelle con un'alta, anche se non preponderante, presenza di contrattazione "difensiva" (oltre il 40% del totale dei contratti contro una media regionale del 33,3%.

Tab. 4.2	difensivi	% su cdl	integrativi	% su cdl	Totale	% su regione
Arezzo	4	16,7%	20	83,3%	24	2,7%
Valdarno	2	25,0%	6	75,0%	8	0,9%
Firenze	265	46,8%	301	53,2%	566	62,7%
Grosseto	0	0,0%	29	100,0%	29	3,2%
Livorno	0	0,0%	11	100,0%	11	1,2%
Piombino	9	42,9%	12	57,1%	21	2,3%
Lucca	4	7,8%	47	92,2%	51	5,6%
Pisa	1	5,0%	19	95,0%	20	2,2%
Pistoia	6	11,8%	45	88,2%	51	5,6%
Prato	1	4,2%	23	95,8%	24	2,7%
Siena	9	9,2%	89	90,8%	98	10,9%
	301	33,3%	602	66,7%	903	100,0%

Tab. 4.3	difensivi	% su categoria	integrativi	% su categoria	Totale	% su regione
Tessili-abbigliamento	236	66,1%	121	33,9%	357	39,5%
metalmeccanici	29	15,3%	161	84,7%	190	21,0%
legno-edilizia	22	22,4%	76	77,6%	98	10,9%
chimici-concia	5	6,0%	79	94,0%	84	9,3%
agroalimentare	8	14,3%	48	85,7%	56	6,2%
Credito-assicurazioni	0	0,0%	44	100,0%	44	4,9%
comunicazioni-carta	1	2,9%	33	97,1%	34	3,8%
commercio-servizi	0	0,0%	30	100,0%	30	3,3%
energia	0	0,0%	10	100,0%	10	1,1%
	301	33,3%	602	66,7%	903	100,0%



Come si vede la contrattazione negli anni recenti ha visto una prevalenza della contrattazione integrativa nel 199 e soprattutto nel 2000 e 2001, ma una accentuazione della contrattazione difensiva nel 2002 e in parte ancora nel 2003 (il dato del 2004 non è ancora del tutto significativo, non essendo ancora stati classificati la maggior parte degli accordi pervenuti).

Tab. 4.4 - Contrattazione per tipologia

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
difensiva	54	51	42	86	67	1
integrativa	68	228	135	75	86	8

(%integrativa)	56%	82%	76%	47%	56%	89%

4.2) La contrattazione "difensiva"

Nella contrattazione difensiva è importante l'analisi del contesto economico in cui essa matura, oltre che quello della tipologia di risposta contenuta nell'accordo sindacale.

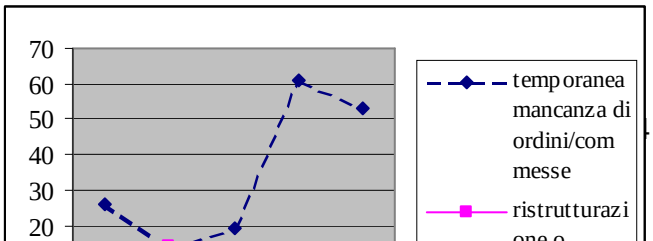
Come si vede prevalgono di gran lunga le motivazioni legate alla mancanza di commesse od ordini, tipiche prevalentemente (ma non solo) di imprese "terziste", che lavorano su ordini di altre imprese, che in effetti costituiscono un punto di grande difficoltà dell'economia regionale, specialmente nel "sistema moda" (ed in effetti la categoria sindacale dei tessili stipula il 78% degli accordi difensivi. La situazione della ristrutturazione o riorganizzazione si colloca al secondo posto (nel 16,6% delle aziende che stipulano accordi difensivi) e connota una situazione non necessariamente negativa per l'impresa (anche se la collocazione negli accordi difensivi implica di solito la presenza di un problema di manodopera eccedente).

Tab. 4.5 - Situazione aziendale in presenza di contratti difensivi

Situazione aziendale	contratti difensivi	su totale contratti
temporanea mancanza di ordini/commesse	172	57,1%
ristrutturazione o riorganizzazione	50	16,6%
cessazione di attività	20	6,6%
crisi di mercato	14	4,7%
crisi di settore	11	3,7%
cessione di ramo di impresa	10	3,3%
fallimento	4	1,3%
modifica del ciclo produttivo	3	1,0%
concordato preventivo	3	1,0%
liquidazione coatta	3	1,0%
crisi di prodotto	1	0,3%
crisi finanziaria	1	0,3%
Altro	1	0,3%
n.d.	8	2,7%

Nel corso del tempo la distribuzione fra "temporanea mancanza di ordini e commesse" da una parte e ristrutturazione e riorganizzazione" dall'altra, è coerente con l'aggravarsi, già notato, della situazione economica dopo il 2002: a partire da quell'anno si rarefanno gli accordi difensivi dovuti a ristrutturazione/riorganizzazione.

Gli accordi di ristrutturazione sono sempre stati in numero non elevato, ma nel 2000 erano arrivati a superare gli accordi in situazione di crisi di ordini/commesse; questi ultimi invece si sono impennati giusto negli ultimi due anni considerati.



Infine le “risposte” contrattate alla situazione di crisi o cambiamento vertono ampiamente sulla cassa integrazione ordinaria a zero ore, o a orario ridotto, in misura minore ma consistente sulla mobilità e sulla mobilità incentivata, o su altre misure in linea di principio più innovative come l’outplacement. Naturalmente il totale delle modalità di risposta può superare il numero dei contratti in quanto una manovra difensiva può considerare più di uno strumento.

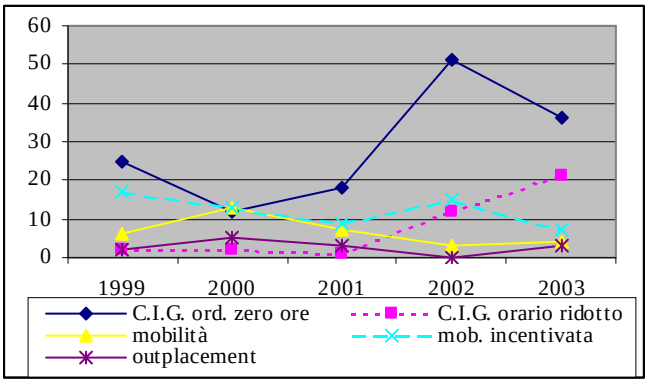
Tab. 4.6 - Soluzioni presenti nella contrattazione difensiva

Cassa integrazione ordinaria a zero ore	142	47,2%
cassa integrazione ordinaria a rotazione	6	2,0%
cassa integrazione straordinaria a zero ore	7	2,3%
cassa integrazione straordinaria a rotazione	4	1,3%
dimissioni incentivate	4	1,3%
Mobilità	33	11,0%
Mobilità incentivata	62	20,6%
Mobilità con accompagnamento alla pensione	10	3,3%
riduzione di orario	1	0,3%
mutamento normativo (inquadramento operai/imp.)	2	0,7%
part time	4	1,3%
Outplacement	13	4,3%
cassa integrazione a orario ridotto	38	12,6%
altro	2	0,7%

Con il peggiorare della congiuntura economica degli ultimi anni, come si vede nel grafico successivo, aumentano le risposte di cassa integrazione ordinaria, sia a zero ore che a orario ridotto, e diminuisce sia la presenza di outplacement che di mobilità.

Altre informazioni disponibili dall’archivio riguardano la presenza, nel contratto che chiude la “vertenza difensiva” di elementi di “accompagnamento” che costituiscono indicatori di qualità della soluzione individuata. Da questo punto di vista si può dire che solo quattro (1,3% del totale) dei contratti sono accompagnati da un piano industriale di rilancio, che un percorso formativo dei lavoratori è presente in solo 7 contratti (2,3% del totale) e che una procedura di riassorbimento degli esuberi è presente in soli otto accordi (2,7% del totale). Dunque nella stragrande maggioranza dei casi la contrattazione difensiva accompagna un uso dei tradizionali strumenti di politica del lavoro

passiva, confidando nel miglioramento successivo della congiuntura economica, ma non in una ridefinizione strutturale del lavoro nell'impresa (o almeno, questa non fa parte del dispositivo contrattuale messo in campo).



4.3) La contrattazione integrativa

L'analisi successiva è sviluppata riguardo alla sola contrattazione integrativa in senso stretto. Il contratto "medio" contiene sei voci, tre relative al salario, una all'orario, una alle relazioni sindacali e un'altra ripartita fra gli altri capitoli. Come si vede dalla tabella che segue, la grande maggioranza delle voci contrattate, circa la metà, riguarda il salario, in tutte le sue varie articolazioni. Sia gli aspetti occupazionali (4,4% delle voci totali) che quelli relativi ai sistemi di inquadramento professionale (3,9%), all'organizzazione del lavoro (2,9%), agli investimenti e strategie (1,0%), argomenti del resto fra loro collegati, riguardano una parte minore della contrattazione.

Tab. 4.7	voci	% su totale voci
relazioni sindacali e diritti	458	13,1%
investimenti e strategie	34	1,0%
occupazione	155	4,4%
Orario	513	14,6%
organizzazione del lavoro	102	2,9%
salute e ambiente	164	4,7%
sistema inquadramento professionale	135	3,9%
formazione professionale	135	3,9%
Salario	1767	50,4%
pari opportunità	8	0,2%
previdenza e sanità integrativa	34	1,0%
Totale	3505	100,0%

All'interno della ***contrattazione salariale***, la maggior parte delle voci rilevate (1063, 60,2% del totale delle voci riguardanti il salario) riguarda le varie forme di salario variabile, ossia commisurato a parametri variabili nel tempo), mentre appare decisamente minoritaria la parte di contratti che contengono voci (143, 8,1%) di superminimo collettivo (ossia svincolato da risultati aziendali di sorta). Vi sono poi 89 voci (5%) riguardanti indennità varie, 83 (4,7%) che riguardano

la mensa (una forma di salario accessorio) e 57 (3,2%) riguardanti una tantum di vario tipo. Vi sono poi altre voci di varia natura. Complementari a vari tipi di erogazioni salariali integrative sono poi le voci (167, 9,5%) che riguardano verifiche con esami congiunti sul salario.

La maggior parte (ma non tutta) della contrattazione salariale verifica dunque la logica degli accordi nazionali del 1993 sul sistema contrattuale, che indirizzano la contrattazione salariale a parametri legati alla produttività o comunque alla situazione aziendale (si tratta evidentemente di una posizione fra l'altro funzionale ad una strategia di flessibilità delle imprese). Una altra suddivisione interessante riguarda la contrattazione salariale che prevede aumenti uguali per tutti o parametrati ai differenziali di livello salariale esistenti. Da questo punto di vista prevalgono, sia fra i superminimi collettivi (68 a 40), sia fra quelli variabili (211 a 73), gli *aumenti salariali uguali per tutti i livelli di inquadramento* dei lavoratori. L'erogazione del salario integrativo è abitualmente annuale (109 voci). Fra i parametri a cui è ancorato il salario variabile prevalgono quelli di tipo quantitativo (complessivamente 168 voci), fra cui prevalgono indici di produttività e obiettivi di produzione. Seguono poi i parametri di tipo economico-finanziario (155 casi complessivamente, che però nella maggioranza delle voci, 88, si riducono al valore del fatturato da raggiungere). Infine vi sono i contratti che si pongono obiettivi qualitativi come elemento su cui parametrare il salario variabile: sono 112, di cui la maggior parte prende in considerazione la riduzione degli scarti (52) o dei reclami dei clienti (33). Le categorie sindacali-settoriali si distribuiscono in maniera non troppo differenziata le tre tipologie di parametri. Possiamo comunque dire che fra le voci contrattuali riguardanti metalmeccanici e chimici prevalgono i parametri economico-finanziari, fra i tessili, gli edili, il terziario e gli alimentaristi parametri quantitativi e fra i cartai-comunicazione i parametri qualitativi.

Fra gli accordi sindacali riguardanti la ***gestione dell'orario***, la maggior parte (115) riguardano il calendario annuo della flessibilità collettiva; 99 riguardano la regolazione delle ferie, delle festività, dei permessi. 42 voci contrattuali riguardano la flessibilità individuale e meccanismi di "banca delle ore". Vi sono poi 40 voci che regolano l'introduzione di nuovi turni. Un meccanismo di verifiche con esame congiunto è considerato da 60 accordi.

5. La conflittualità in Toscana nel periodo 1984-2003

5.1) Conflittualità e contrattazione

Un aspetto non secondario delle problematiche delle relazioni industriali è costituito dalle modalità relazionali fra parti sociali. In primo luogo spicca dunque la questione della conflittualità, o, per converso, della collaborazione come modalità interattiva fra imprese e lavoro.

Di seguito forniremo alcuni dati relativi esclusivamente all'ambito regionale (che illustrano dinamiche che comunque sono simili anche a livello nazionale), che evidenziano un trend di forte ridimensionamento della conflittualità misurata in scioperi ed in ore di lavoro perse per sciopero. I dati disponibili consentono solo in maniera parziale una analisi relativa alle dimensioni delle relazioni industriali che ci interessano, quelle decentrate a livello aziendale; in effetti la conflittualità di tipo aziendale è solo una parte della conflittualità "per motivi attinenti al rapporto di lavoro". Si può anzi affermare che proprio gli accordi interconfederali del 31 luglio 1993 (e prima il protocollo di intesa del 3 luglio 1992) abbiano determinato questa riduzione della conflittualità, imponendo delle guidelines piuttosto precise alla contrattazione integrativa (ed alla stessa contrattazione nazionale di categoria), restringendola sostanzialmente, nell'ambito salariale, al recupero degli incrementi di produttività[19]. Come poi risulterà anche dall'analisi dei casi aziendali, si è fatta così sporadica la sequenza "presentazione della piattaforma-trattativa-sciopero-trattativa-firma del contratto", che negli anni Settanta e Ottanta pareva canonica, non solo nelle relazioni industriali nazionali, ma anche in quelle decentrate. Va peraltro precisato che i dati statistici disponibili non sono certo pienamente attendibili, essendo affidati ad una fonte primaria (le Questure – che poi trasmettono i dati all'Istat) non particolarmente adatta alla raccolta di dati statistici; comunque si può supporre che entro certi limiti le carenze della rilevazione siano abbastanza sistematiche, e dunque omogenee nel tempo e nello spazio[20].

5.1) Il dato generale

Nell'esaminare la conflittualità sindacale in Toscana nel periodo compreso tra il 1984 e il 2003 si possono distinguere due fasi, almeno per quanto riguarda il numero dei conflitti: la prima fino alla metà degli anni '90 in cui si verifica un andamento decrescente abbastanza continuo; la seconda in

[19] Prima ancora, la conclusione della vicenda più conflittuale degli anni '70, con la sconfitta sindacale alla Fiat del 1980 e la revisione della scala mobile nel 1984 avevano implicato una fase di riduzione delle ore di sciopero a tutti i livelli.

[20] Purtroppo è necessario ricordare come questi dati si presentano, nel corso degli anni, di modesta attendibilità, ciò che è dovuto alle modalità di rilevazione, svolta in maniera disomogenea attraverso le questure; si pensi solo al fatto che, pur nel quadro di un generale aumento della conflittualità negli ultimi anni, la Toscana registrerebbe, secondo la fonte Istat, nel 2002, un numero di ore perse pari all'1% nazionale (Orml Regione Toscana, Ires Toscana, 2000); per riferirci ad altre regioni, il dato toscano è equivalente ad un decimo del totale emiliano-romagnolo e a poco più del doppio del Molise! E' per questo motivo che abbiamo ristretto l'analisi ai soli dati della regione Toscana, rinunciando a comparazioni nazionali.

cui la discesa della conflittualità sembra arrestarsi per toccare livelli di un certo rilievo nel triennio 1998-2000

Tabella 1 – Toscana
Numero di conflitti, lavoratori partecipanti e ore perse
Valori assoluti e numeri indice a base fissa (1984 = 100)

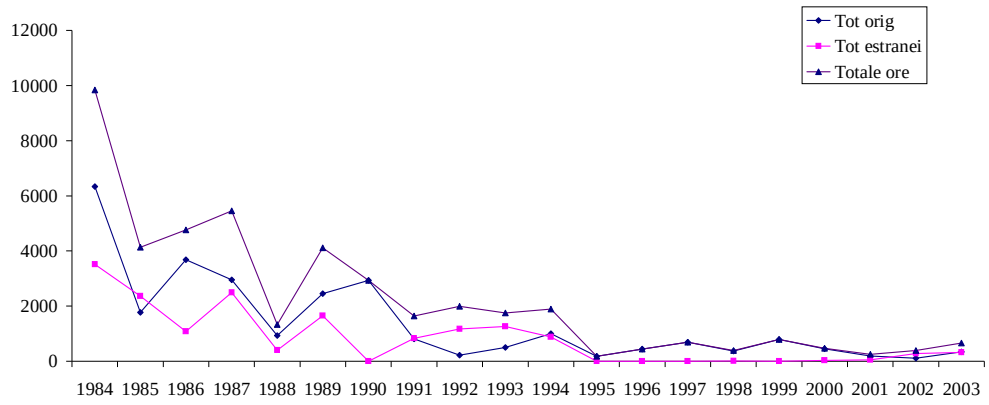
Anno	Totale Conflitti		Totale Lavoratori (in migliaia)		Totale ore perse (in migliaia)	
1984	168	100	987	100	9.841	100
1985	108	64.3	949	96.1	4.132	42.0
1986	148	88.1	762	77.2	4.760	48.4
1987	118	70.2	770	78.0	5.451	55.4
1988	99	58.9	205	20.8	1.336	13.6
1989	118	70.2	684	69.3	4.113	41.8
1990	136	81.0	235	23.8	2.930	29.8
1991	63	37.5	228	23.1	1.643	16.7
1992	77	45.8	231	23.4	1.989	20.2
1993	71	42.3	352	35.7	1.754	17.8
1994	72	42.9	187	18.9	1.889	19.2
1995	39	23.2	13	1.3	177	1.8
1996	62	36.9	49	5.0	437	4.4
1997	59	35.1	66	6.7	689	7.0
1998	128	76.2	54	5.5	385	3.9
1999	111	66.1	103	10.4	792	8.0
2000	137	81.5	68	6.9	474	4.8
2001	84	50.0	40	4.1	250	2.5
2002	44	26.2	68	6.9	386	3.9
2003	63	37.5	119	12.1	662	6.7

Rispetto al decennio precedente (1975-1984) è proprio a partire dalla metà degli anni ‘80 che si assiste a una diffusa e consistente diminuzione dei livelli di conflittualità che arriva nel 1995 a soglie minime che non hanno precedenti nella storia del nostro sistema delle relazioni industriali. Se nel 1975 il numero dei conflitti ammontava a 314, nel 1985 diminuiva a 108 per scendere a 39 nel 1995. Anche se consideriamo le medie mobili triennali per avere una visione meno soggetta a imperfezioni della rilevazione o dell’irregolarità del ciclo contrattuale, questa tendenza viene confermata: la media mobile triennale del periodo 1993-95 è di 61 conflitti contro i 141 nel periodo 1984-86 e i 235 nel periodo 1975-78.

Come precedentemente accennato, nella seconda metà degli anni ‘90 si rileva un aumento degno di nota della conflittualità nel triennio 1998-2000 che si assesta al 76,2% nel 1998, al 66,1% nel 1999 e ben all’81,5% nel 2000 rispetto al 1984 preso come anno base. Nel triennio successivo (2001-2003) si registrano di nuovo valori di moderato livello conflittuale (tra il 50% e circa il 26% rispetto all’anno base).

L’aumento del numero dei conflitti nella seconda metà degli anni ’90 non è accompagnato da un pari accrescimento delle ore perse in conflitto. Per questo dato si registra, infatti, un trend decrescente abbastanza costante come si può rilevare dal grafico 1. Anche se si evidenziano alcuni picchi in determinati anni, ciascuno di essi è, in genere, nettamente inferiore al “picco” precedente (gli anni intermedi contengono valori comunque inferiori agli anni di “picco”): da 9,8 milioni di ore del 1984 si ha un picco successivo di 5,5 nel 1987, uno di 4,1 nel 1989, uno di 2 milioni nel 1992, uno di 1,9 nel 1994, uno di 700mila e uno di 800mila rispettivamente nel 1997 e nel 1999 e infine uno di poco superiore alle 650mila nel 2003.

Grafico 1 - Ore perse in conflitto 1984-2003



Gli indici sulla frequenza, la dimensione e gravità dei conflitti[21] ottenuti mettendo in relazione tra i loro i dati relativi al numero degli scioperi, ai lavoratori che vi hanno preso parte e alle ore perse confermano una progressiva trasformazione nella nostra regione degli aspetti del conflitto considerati come rilevanti dalla letteratura economica. Se per quanto riguarda la frequenza, pur in un tendenziale ridimensionamento, si avverte l’effetto dell’aumento degli scioperi del triennio 1998-2000 sulle medie 1998-2000 e 1999-2001, per la dimensione del conflitto (data dal numero dei lavoratori per conflitto) si rileva una netta riduzione: da 6360 nel triennio 1984-86 a 1440 nel

[21] Si tratta degli indici abitualmente utilizzati nell’analisi della conflittualità; cfr. Franzosi, 1985: 26 e segg.

triennio 1994-96, per scendere a valori inferiori a un migliaio per le medie mobili triennali nel periodo compreso tra il 1995 e il 2002, mentre nel triennio 2000-03 si riesce di poco a superare il migliaio.

Tabella 2 - Frequenza, dimensione e gravità dei conflitti in Toscana (indici costruiti su medie mobili triennali)

	FREQUENZA		DIMENSIONE			GRAVITA'		
Anni	**Tot. conflitti**	**Indice %**	**Tot. lavorat. (migl.)**	**Migl. di per confl.**	**Indice %**	**Tot. Ore perse (migl.)**	**Ore perse per lavorat.**	**Indice %**
84-86	141	100.0	899	6.36	100.0	6.244	6.94	100.0
85-87	125	88.2	827	6.63	104.3	4.781	5.78	83.3
86-88	122	86.1	579	4.76	74.8	3.849	6.65	95.7
87-89	112	79.0	553	4.95	77.8	3.633	6.57	94.6
88-90	118	83.3	375	3.18	50.0	2.793	7.45	107.4
89-91	106	74.8	382	3.62	56.9	2.895	7.57	109.1
90-92	92	65.1	231	2.51	39.5	2.187	9.46	136.2
91-93	70	49.8	270	3.84	60.4	1.795	6.64	95.6
92-94	73	51.9	257	3.50	55.0	1.877	7.31	105.3
93-95	61	42.9	184	3.03	47.7	1.273	6.92	99.7
94-96	58	40.8	83	1.44	22.6	834	10.05	144.8
95-97	53	37.7	43	0.80	12.6	434	10.18	146.6
96-98	83	58.7	56	0.68	10.7	504	8.94	128.8
97-99	99	70.3	74	0.75	11.8	622	8.37	120.5
98-00	125	88.7	75	0.60	9.4	550	7.34	105.7
99-01	111	78.3	70	0.64	10.0	505	7.18	103.5
00-02	88	62.5	59	0.66	10.4	370	6.31	90.8
01-03	64	45.0	76	1.19	18.7	433	5.72	82.4

Per quanto riguarda la gravità, indice ricavato dal rapporto tra ore perse in conflitto e numero dei lavoratori partecipanti, è proprio dal 1984 che si riscontra una diminuzione. Infatti mentre le medie mobili triennali del periodo compreso tra il 1975 e il 1985 si attestavano intorno alle 9-10 ore, dal triennio 1984-86 si assiste a un ridimensionamento su valori intorno alle 6-7 ore, a parte un picco di più di 9 ore nel triennio 1990-92. Nel triennio 1994-96 e 1995-97 gli indici si riportano sulle 10 ore per poi scendere gradualmente fino arrivare a meno di 6 ore nel triennio 2000-03, il valore più basso del periodo preso in esame.

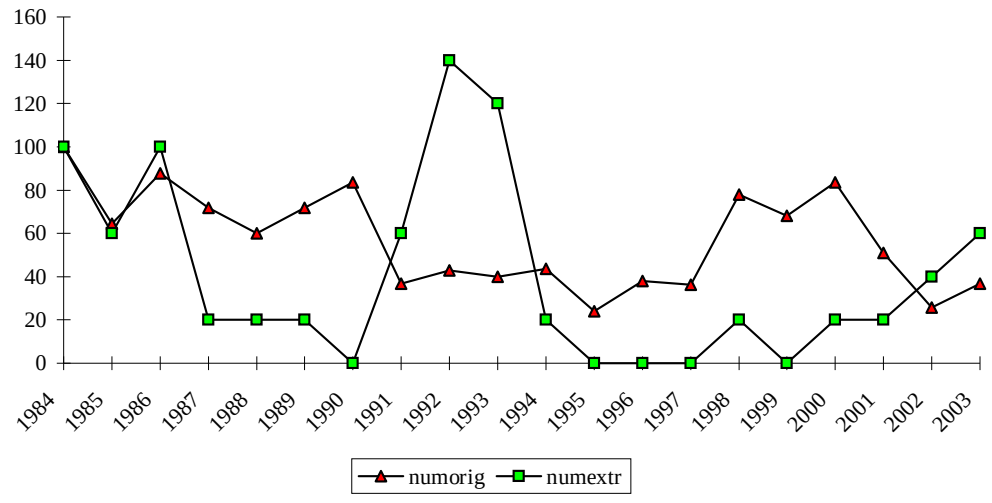
5.2) Le forme del conflitto: gli scioperi "politici" e gli scioperi originati dal rapporto di lavoro

L'analisi disaggregata del dato tra conflitti originati e non originati da rapporto di lavoro rileva dal 1986 una forte diminuzione del ricorso allo sciopero "politico"[22] fino ad arrivare alla completa assenza nel 1990, anno in cui si verifica tale evento per la prima volta nel dopoguerra. Dopo il 1990 si registra un aumento di una certa consistenza legato alla conflittualità espressa contro le politiche in campo previdenziale della fase del governo di centro destra soprattutto nel biennio 1992-93.

Nel triennio 1995-1997 e nel 1999 si riscontra di nuovo l'assenza di conflittualità legata a motivi "politici", mentre dal 2000 si assiste a una ripresa di questa forma di conflittualità che senza raggiungere i livelli del biennio 1992-93 si attesta su livelli del 40% e del 60 % rispettivamente nel 2002 e nel 2003 rispetto al 1984 preso come anno base. I principali temi di protesta, collegati alle decisioni del secondo governo Berlusconi, sono i seguenti: l'abrogazione dell'art.18, le politiche previdenziali, le leggi finanziarie.

L'aumento della conflittualità nel triennio 1998-2000. evidenziato nel paragrafo 1, è invece dovuto a motivi a contrattuali come si può rilevare sia dal grafico 2 che dalle tabelle A e B dell'Appendice, in cui i dati relativi al numero dei conflitti, ai lavoratori partecipanti alle ore perse sono disaggregati per conflitti originati ed estranei al rapporto di lavoro.

Grafico 2 - Toscana: Numero dei conflitti originati ed estranei al rapporto di lavoro
Indici a base fissa (1984 = 100)



1.3) La conflittualità per settori economici

Per completare l'analisi dei dati è interessante vedere come il trend decrescente delle ore perse per conflitto si ripartisca tra i vari settori economici. Bisogna, però, segnalare che non è possibile

[22] "Politico" in senso lato: determinato dalla volontà del sindacato di influire su, modificare o determinare politiche sociali ed economiche.

attuare una vera e propria comparazione tra i valori della serie storica presa a riferimento, dato che fino al 1995 esisteva una suddivisione delle ore perse per conflitto solo per settori economici, non essendo presente una distinzione tra conflittualità relativa al rapporto di lavoro e conflittualità "politica", mentre dal 1996 viene tenuta separata la conflittualità per motivi estranei ai rapporti di lavoro dalla ripartizione per settori economici, come si può notare dalla tabella 3.

Tabella 3 - Toscana: ore di lavoro perse nei diversi settori

Valori assoluti (in migliaia)

Anno	Agricoltura	Industria	Terziario privato (*)	Terziario pubblico (**)	Trasporti	Conflitti estranei rapp. lav.	*Totale*
1984	557	5.731	1.356	1.799	398		*9.841*
1985	113	2.660	556	510	293		*4.132*
1986	168	1.968	1.499	642	483		*4.760*
1987	209	2.795	1.015	702	730		*5.451*
1988	162	709	135	41	289		*1.336*
1989	252	1.326	1.108	697	730		*4.113*
1990	106	1.640	763	45	376		*2.930*
1991	280	856	283	48	176		*1.643*
1992	63	1.142	338	186	260		*1.989*
1993	63	903	378	138	272		*1.754*
1994	29	663	504	512	181		*1.889*
1995	16	85	15	2	59		*177*
1996	2	327	18	7	82	0	*437*
1997	30	446	11	60	142	0	*689*
1998	7	242	53	1	69	14	*385*
1999	1	577	87	67	61	0	*792*
2000	0	248	71	13	113	28	*474*
2001	0	159	7	14	14	54	*250*
2002	1	83	13	2	6	281	*386*
2003	0	298	18	5	25	318	*662*

(*) Il terziario privato accorpa: servizi, credass e commercio

(**) Il terziario pubblico comprende la pubblica amministrazione

E’ possibile comunque trarre delle considerazioni a carattere generale osservando la tabella 4 concernente il rapporto percentuale dei diversi settori sul totale delle ore perdute. In primo luogo si nota come la conflittualità nell’agricoltura dalla seconda metà degli anni ’90 tenda a scomparire attestandosi su valori inferiori al punto percentuale a parte il biennio 1997-98.

In secondo luogo si può rilevare come dalla seconda metà degli anni ’80 aumenti l’incidenza del settore dei trasporti che nel periodo 1995-2000 si configura come il secondo soggetto conflittuale dopo l’industria, escluso l’anno 1999. L’aumentato peso percentuale dei trasporti è ancora più percepibile se si considera che tra il 1975 il 1985 aveva raggiunto valori sempre inferiori al 10% e in massima parte al 5%.

Tabella 4 - Toscana: ore di lavoro perse nei diversi settori

Rapporto percentuale sul totale delle ore perdute

Anno	Agricoltura	Industria	Terziario privato (*)	Terziario pubblico (**)	Trasporti	Conflitti estranei rapp. lav.	*Totale*
1984	5.7	58.2	13.8	18.3	4.0		100.0
1985	2.7	64.4	13.5	12.3	7.1		100.0
1986	3.5	41.3	31.5	13.5	10.1		100.0
1987	3.8	51.3	18.6	12.9	13.4		100.0
1988	12.1	53.1	10.1	3.1	21.6		100.0
1989	6.1	32.2	26.9	16.9	17.7		100.0
1990	3.6	56.0	26.0	1.5	12.8		100.0
1991	17.0	52.1	17.2	2.9	10.7		100.0
1992	3.2	57.4	17.0	9.4	13.1		100.0
1993	3.6	51.5	21.6	7.9	15.5		100.0
1994	1.5	35.1	26.7	27.1	9.6		100.0
1995	9.0	48.0	8.5	1.1	33.3		100.0
1996	0.5	75.0	4.1	1.6	18.8	0.0	100.0
1997	4.3	64.8	1.5	8.8	20.6	0.0	100.0
1998	1.8	62.8	13.7	0.3	17.8	3.6	100.0
1999	0.1	72.9	10.9	8.5	7.6	0.0	100.0
2000	0.0	52.3	15.0	2.8	23.9	6.0	100.0
2001	0.0	63.6	2.8	5.6	5.6	21.6	100.0
2002	0.3	21.5	3.4	0.5	1.6	72.8	100.0
2003	0.0	45.0	2.7	0.8	3.8	48.0	100.0

(*) Il terziario privato accorpa: servizi, credass e commercio

(**) Il terziario pubblico comprende la pubblica amministrazione

Nel periodo 1984-1994 è, invece, il terziario privato il secondo terreno di spinta conflittuale dopo l’industria, che in alcuni anni è affiancato con percentuali di un certo rilievo dal terziario pubblico e in due anni dallo stesso superato (1984 e 1994).

Anche considerando l'insieme del terziario, l'industria rimane il principale attore della conflittualità, almeno in termini percentuali, dato che poche volte scende a valori inferiori al 50%, oltrepassando in alcuni anni il 60% o il 70%. D'altra parte all'interno di questa serie storica non si avverte il fenomeno della terziarizzazione della conflittualità, pur analizzato nella letteratura economica[23] che indica una progressiva diminuzione del peso percentuale dell'industria a favore del terziario.

Come è già stato accennato, per gli ultimi otto anni considerati è anche possibile isolare l'incidenza percentuale della conflittualità "politica" e compararla con quella dei settori economici relativa ai rapporti di lavoro. Al riguardo è interessante notare come nell'ultimo biennio preso in esame sia proprio questo tipo di conflittualità (estranea al rapporto di lavoro) a ottenere il maggior peso percentuale superando il 70% nel 2002 e avvicinandosi al 50% nel 2003.

[23] Accornero, 1985. La terziarizzazione del conflitto (con riferimento ai servizi pubblici) è stata focalizzata come fenomeno interessante anche in quanto, secondo alcuni, colpisce specificamente gli utenti dei servizi più che la controparte vera e propria.

6. Gli studi di caso

6.1) La scelta degli studi di caso

A partire dai testi dei contratti disponibili all'interno dell'archivio della contrattazione, i cui contenuti abbiamo illustrato nel cap. 4, si sono scelti alcuni casi particolarmente significativi che, per certi versi, rappresentassero dei "casi di eccellenza", utili per riflettere sul rapporto fra politiche economiche e del lavoro e contrattazione. Naturalmente la scelta di casi tendenzialmente "di eccellenza" implica non disporre di casi "rappresentativi" della "situazione media" di una realtà più ampia (ed "arretrata"). Abbiamo, piuttosto, dei casi indicativi di "possibili direzioni" che possono essere percorse dalla contrattazione aziendale. Proprio per il loro carattere di eccezionalità abbiamo cercato di mettere in luce le circostanze che consentono e veicolano gli specifici indirizzi della contrattazione aziendale.

Dei quattro casi aziendali uno appartiene all'ambito della "contrattazione difensiva", e può derivare il suo interesse non tanto dalla specificità dell'impresa e della sua storia, quanto, oltre che dai suoi contenuti qualitativi, dal suo possibile carattere di esemplarità in un contesto per molti versi studiato quanto controverso ed emblematico, quello del distretto industriale tessile pratese.

Gli altri tre casi rappresentano differenti modi di aggredire il problema della flessibilità (e della sua remunerazione) nello sviluppo d'impresa; appartengono ovviamente all'ambito della contrattazione acquisitiva (o integrativa in senso stretto). Oltre alla complessità e innovatività delle soluzioni conseguite, ed alla funzionalità allo schema teorico presentato nel cap. 2, vi è un dato comune "storico" a queste tre aziende (Nuovo Pignone, Gucci, Piaggio). Si tratta di per sé di imprese dotate di un forte richiamo simbolico, identificate con il territorio, e che negli ultimi decenni hanno superato fasi di grandi difficoltà (crisi aziendali e conflitti sociali) in cui le relazioni industriali si sono manifestate come tutt'altro che secondarie, almeno apparentemente.

Nuovo Pignone ha affrontato una delle prime difficili privatizzazioni, che non è stata avversata in quanto tale dal sindacato, ma che ha visto un incisivo intervento sindacale presso la Commissione Europea, che ha ristretto la gamma dei possibili acquirenti, escludendone uno che avrebbe conseguito una "posizione dominante" nel mercato europeo, ma, quel che più conta, avrebbe sovrapposto il suo profilo produttivo a quello del Nuovo Pignone (cui era poco complementare), probabilmente svuotandone le possibilità di una ripresa produttiva. La vendita di Nuovo Pignone a General Electric è così avvenuta in un clima di ampia intesa fra sindacato e nuova direzione, del resto confortato da positivi risultati economici; questo clima è proseguito per diversi anni, almeno fino a quando la nuova direzione ha impostato una ristrutturazione produttiva che implicava tagli

occupazionali perfettamente funzionali alla logica finanziaria di massimizzazione del valore borsistico, ma che avevano la particolarità di verificarsi in un momento non di crisi ma di grande consolidamento dell'azienda, e che proprio per questo hanno assunto un carattere emblematico delle conseguenze della "new economy".

Gucci invece ha visto, dopo una serie di travagliate vicende proprietarie, il suo inserimento nel gruppo multinazionale della moda PPR; al momento in cui questo si è scontrato con il concorrente (e consocio) LVMH, al pari delle istituzioni locali il sindacato si è decisamente schierato con il primo gruppo che si era costruito una credibilità nel territorio consolidando ampie relazioni di subfornitura, che aveva condotto una politica di ampia concertazione e che –anche in questo caso- garantiva minori sovrapposizioni rispetto al gruppo concorrente che, si temeva, avrebbe potuto essere interessato al marchio storico eliminando nel tempo la localizzazione fiorentina e toscana. Il contrasto con il gruppo LVMH fu reso possibile anche da una attivazione anche di azionariato, da parte dei dipendenti, avversa a questo gruppo.

Nel caso di Piaggio il momento cruciale delle relazioni industriali risale ai primi anni Novanta, quando sembrò che buona parte della produzione dello stabilimento di Pontedera potesse essere spostata in Campania, a Nusco, suscitando una reazione convergente delle istituzioni locali e regionali e del sindacato. Ugualmente nelle più recenti vicende della acquisizione da parte di Colaninno e poi della acquisizione della concorrente Aprilia da parte di Piaggio, il sindacato si è orientato cercando di favorire quelle ipotesi proprietarie che più si avvicinassero agli obiettivi produttivistici che erano stati formalmente raggiunti nei primi anni Novanta (rilancio della produzione di motori, nuove officine meccaniche,…).

Tutte queste vicende, e i relativi accordi, non sono direttamente presenti nei casi di studio da noi sviluppati, che piuttosto sono dedicati alle tematiche della flessibilità e del rapporto con i dispositivi retributivi; ne costituiscono però un retroterra utile per capire i successivi sviluppi.

6.2) La metodologia

Gli studi di caso sono dunque stati condotti su quattro imprese: le prime due (Pool-fil srl e Guccio Gucci spa) appartengono al settore tessile e abbigliamento, le seconde (Nuovo Pignone spa, Piaggio spa) a quello metalmeccanico. Tuttavia, al di là dei settori produttivi ai quali le diverse realtà aziendali possono essere ricondotte, le imprese oggetto di analisi costituiscono realtà molto diverse le une dalle altre. Le differenze concernono molteplici dimensioni:

- la tipologia del prodotto;
- l'organizzazione dei processi produttivi;

- le dimensioni;
- il giro di affari;
- i mercati di sbocco.

Tutti questi elementi finiscono per influenzare sia i contenuti della contrattazione aziendale sia gli stili negoziali che – nel corso del tempo – le imprese considerate, insieme alla controparte sindacale, si sono date. Naturalmente, i modelli negoziali adottati sono il risultato anche di altri fattori, primo tra tutti il contesto socioculturale in cui l'azienda opera. Le risorse esterne attivabili a sostegno dei processi negoziali, infatti, possono avere un impatto determinante sia sulle modalità di confronto tra sindacato ed impresa, sia sui contenuti degli accordi.

L'analisi che proponiamo di seguito si basa sullo studio di due fonti diverse:

- gli ultimi accordi aziendali siglati nelle quattro aziende sopra citate;
- gli esiti delle interviste realizzate rispettivamente con i rappresentanti delle aziende (generalmente i responsabili degli uffici personale / risorse umane) e con i coordinatori delle RSU aziendali. Nel caso della Pool – Fil, per la parte sindacale si è discusso con il segretario della FILTEA – Cgil della Camera del Lavoro di Prato, in qualità di firmatario dell'accordo.

Dai dati raccolti cercheremo di trarre indicazioni utili sulle modalità attraverso le quali i contenuti della contrattazione aziendale – così come definiti dall'accordo del luglio '93 – vengono declinati nei diversi contesti analizzati. Inoltre, si cercherà di individuare gli stili negoziali che emergono dal materiale raccolto.
Naturalmente, le considerazioni che emergeranno costituiscono delle ipotesi di lavoro che – per essere validate – necessitano di verifiche su un campione di aziende statisticamente rappresentativo.

Prima di procedere nell'esposizione dei risultati dell'analisi può essere conveniente presentare le schede aziendali delle imprese oggetto di studio, in modo da inquadrare meglio il contesto di riferimento

6.3) Pool-Fil srl[24]

La Pool-Fil operava nel distretto industriale pratese. Si tratta di un'impresa appartenente al Gruppo Stefanacci, costituito da 4 aziende operanti nella Val di Bisenzio ed una in Romania.

[24] I dati qui esposti sono stati ottenuti da un'intervista con i sindacalisti della Filtea – Cgil della Camera del Lavoro di Prato.

Tutte le imprese del gruppo sono dedite alla produzione di filato ed alla sua commercializzazione. Tuttavia, ognuna di esse genera tipologie di prodotto molto diverse le une dalle altre. In particolare, la Pool-Fil srl era dedita a produzioni che – nel corso degli ultimi anni – si sono dimostrate sempre meno competitive. L'azienda, infatti, da tempo subiva la forte concorrenza di imprese cinesi e turche con le quali non poteva competere sui costi. D'altronde – data la scarsa caratterizzazione del prodotto – l'impresa non poteva tentare di rispondere alla concorrenza dei costi con strategie finalizzate ad innalzare la qualità del prodotto.
Di qui la decisione del *management* di chiudere lo stabilimento pratese per riaprirlo in Romania, dove i costi della manodopera assicurano al prodotto la ri-acquisizione di buona parte della propria competitività.
Lo studio di caso relativo a questa azienda si è sviluppato attorno all'accordo attraverso il quale l'impresa, le parti sociali e la Provincia di Prato hanno definito le modalità di cessazione delle attività e il completo riassorbimento, in altre realtà produttive e della cooperazione sociale, delle 26 lavoratrici.

6.4) Guccio Gucci spa[25]

La Gucci nasce dall'esperienza di Guccio Gucci che nel 1923 apre un negozio a Firenze specializzato nella vendita di manufatti in pelle, frutto del lavoro di artigiani locali. I prodotti sin dall'inizio portavano il marchio Gucci.
Le attività di Gucci crescono a cavallo delle due guerre mondiali: vengono aperti negozi a Roma e Milano.
Dopo la seconda guerra mondiale Gucci inaugura ulteriori prestigiosi punti vendita a New York (1951), a Londra (1967) e – in franchising – in Giappone (1971).
L'azienda è ormai riconosciuta a livello mondiale come leader nella produzione di oggetti in pelle di lusso.
Nel 1987 Investcorp acquista il 50% dell'impresa da Maurizio Gucci e, nel 1993, il restante 50%.
Fino alla fine degli anni novanta, il fatturato dell'azienda cresce vertiginosamente.
Tra il 1995 e 1996 Investcorp vende sul mercato tutte le proprie azioni e ciò permette a LVMH (Louis Vuitton Möet Hennessy), nel 1999, di acquisire il 34% del gruppo.
Fra la fine degli anni Novanta e i primi anni di questo decennio si è sviluppata una battaglia azionaria e legale per il controllo di Gucci fra LVMH e PPR (Pinault-Printemps-Rédoute),

[25] I dati qui esposti sono stati ottenuti dalla consultazione di Gucci Group N.V. (2003), Annual report.

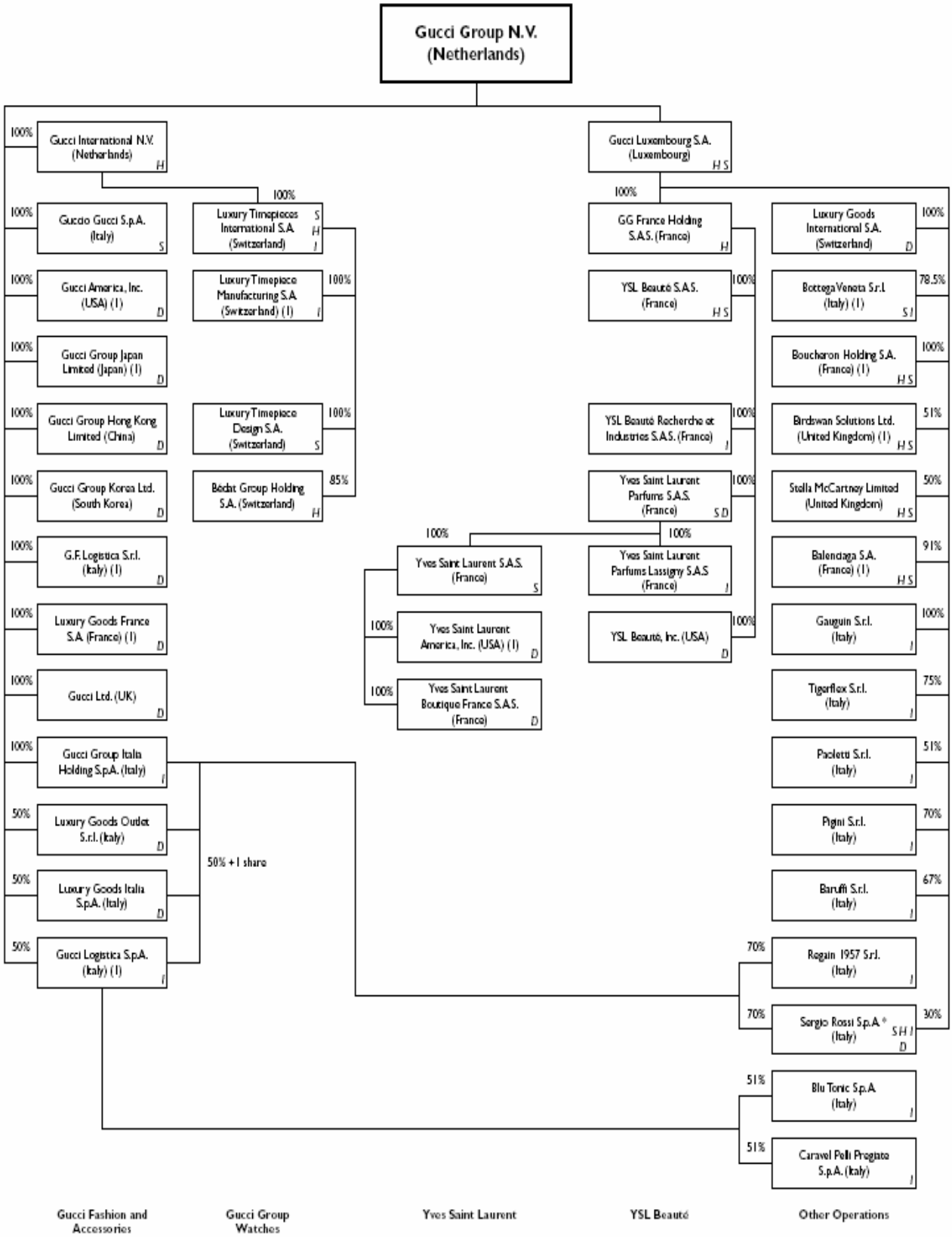
conclusasi, nel 2001, con l'ingresso di Gucci in questo secondo gruppo (che ha lanciato un OPA per raccogliere la totalità delle azioni Gucci nel 2004).
Intanto tra il 1999 ed il 2001 il gruppo Gucci continua a crescere acquisendo Yves Saint Laurent e YSL Beauté, Boucheron, Bédat & Co. Il gruppo Gucci acquisisce anche il controllo di Bottega Veneta, Balenciaga.

Nello schema seguente si riporta l'assetto attuale del gruppo: come si può notare, le diverse società che vi appartengono presentano specializzazioni funzionali riconducibili alle seguenti tipologie di prodotto:

- *fashion and accessories* → si tratta di articoli in pelle che costituiscono la produzione storica di Gucci ai quali – recentemente – si sono aggiunte le scarpe. La maggior parte di tali prodotti (borse, portafogli, cinture, etc.) è prodotta nell'area fiorentina da terzisti selezionati. Gucci gestisce le fasi di ricerca e sviluppo del prodotto, fino alla creazione dei prototipi. Come abbiamo già detto, l'attività di produzione è affidata a soggetti terzi: si tratta di una catena di sub-fornitura i cui componenti risultano estremamente selezionati. Il controllo si estende sia sulle imprese che producono i semilavorati sia sui fornitori di materie prime.
- *Watches* → si tratta di orologi la cui componentistica viene acquistata principalmente in Svizzera (ma anche – seppur in piccola parte – in estremo oriente e nei paesi dell'Unione europea) dove si provvede all'assemblaggio. Il controllo di qualità sui componenti e sui prodotti assemblati viene effettuato oltre che da Gucci anche da Bédat & Co.
- *Yves Saint Laurent* → si tratta di un marchio che contraddistingue il *prét à porter* sia femminile che maschile. Gli abiti sono prodotti in Francia, ma le materie prime vengono acquistati da terzisti selezionati sia in Francia che in Italia. Recentemente la Yves Saint Laurent ha cominciato a produrre scarpe con la supervisione ed il *know-how* di un'altra azienda del gruppo: la Sergio Rossi spa.
- *YSL Beauté* → si tratta di un marchio di cosmetici prodotti in Francia.
- *Altre attività* → esistono poi altre attività riconducibili al gruppo come la produzione delle scarpe realizzata dalla Sergio Rossi spa, di gioielli realizzata dalla Boucheron e la produzione di abiti ed accessori da parte di Bottega Veneta.

Lo studio di caso relativo a questa azienda si è sviluppato attorno agli accordi aziendali che – a partire dal 1996 – hanno caratterizzato la Guccio Gucci spa e la Gucci logistica spa. Si tratta di contratti aziendali che riguardano circa 1.200 dipendenti in Italia di cui 920 operano nello

stabilimento di Scandicci – Casellina. L'accordo, come si vedrà nelle pagine seguenti, è piuttosto innovativo nei contenuti, poiché lega strettamente la quota parte di salario aziendale alle competenze dei dipendenti, definite attraverso un articolato sistema di rilevazione.



(1) Indirectly Owned

H Holding
S Services
J Industrial
D Distribution

6.5) Nuovo Pignone spa[26]

Il Nuovo Pignone è stato fondata nel 1842 a Firenze. L'azienda affonda le sue radici nella Fonderia Artistica nata nel 1840, che aveva sede a Firenze sul Lungarno del Pignone. Durante il periodo della guerra l'impresa, come tutte le fabbriche, venne convertita in azienda militare dove venivano costruiti ordigni bellici e mine. Nel dopoguerra l'azienda, attraversò andamenti alterni, fino a dover affrontare la crisi, in seguito alla quale, grazie al sindaco La Pira, entrò nell'orbita dell'Eni. Da lì ebbe inizio la fase di maggiore sviluppo della Nuovo Pignone, e dello stabilimento di Firenze in particolare.

Nel corso della sua storia recente la Nuovo Pignone ha sviluppato nuove tecnologie nell'ambito del petrolio; inizialmente venivano costruite trivelle, successivamente lo sviluppo ha riguardato il trasporto del greggio più che l'estrazione. Il prodotto di punta, che ha fatto sì che la Nuovo Pignone diventasse un'azienda rilevante, sono stati i compressori centrifughi, caratterizzati da prestazioni elevate sia in termini di pressione supportata che di portata d'esercizio.

Grazie alla politica dell'Eni degli anni '60-'70 la Nuovo Pignone ha si è sviluppata in modo abbastanza indipendente, stringendo rapporti commerciali in tutto il mondo e specialmente in Algeria.

Negli anni '60 l'azienda fece un primo accordo con G.E. (General Electric) per la costruzione di turbine a gas, che ancora oggi costituiscono il *core business* dell'impresa. Inizialmente le turbine venivano prodotte, grazie ad un accordo di licenza, sulla base dei disegni americani. Si tratta di un periodo in cui sono stati effettuati grossi investimenti in ricerca e sviluppo. Negli anni '70 e '80 l'azienda, già in possesso della licenza americana sulle turbine a gas, ha percorso due strade parallele, entrambe innovative, sviluppando da un lato una propria tecnologia, in base alla quale sono state costruite turbine proprie e non su licenza, dall'altro modificando i progetti delle turbine a gas GE, dando vita a prodotti più efficienti.

Successivamente, con la politica delle privatizzazioni, Eni decise di mettere in vendita Nuovo Pignone.

L'acquisizione dell'azienda fiorentina da parte di General Electric si è svolta nell'ambito del programma di privatizzazioni delle partecipazioni statali intrapreso dal governo italiano negli anni '90. GE Power Systems[27], che dal 1994 possiede più del 90% delle azioni di Nuovo Pignone, è il

[26] I dati qui esposti sono stati ricavati da Rsu – Fiom – Cgil NP (2004), *Situazione del gruppo Nuovo Pignone*, Firenze, dattiloscritto.

[27] La società GE è stata fondata nel 1892 da Tomas Edison. GE è una società di servizi e di produzione di beni a tecnologia diversificata che si sta imponendo come leader mondiale in tutti i suoi settori principali. La società è presente in più di 100 nazioni nel mondo (con 270 impianti di produzione situati in 26 diversi paesi) ed impiega attualmente circa 300.000 persone in tutto il mondo. Più del 40% dei ricavi di GE proviene da mercati extra-statunitensi.

primo fornitore al mondo di prodotti, servizi e tecnologia per l'industria della produzione di energia elettrica.

Per rispondere in maniera efficiente al mercato il gruppo si è organizzato nelle seguenti *business unit*:

- *Upstream* → esplorazione processo e produzione olio e gas;
- *Midstream* → sistemi di trasporto olio e gas;
- *Downstream* → raffinerie e settore petrolchimico;
- *Distribution* → distributori di carburante e contatori gas;
- *Industrial Plants* → progettazione e fornitura di sistemi igegnerizzati e soluzioni integrate;
- *Global Service* → installazione ed avviamento delle macchine ed un'ampia varietà di servizi post-vendita, fino alla gestione dell'intero impianto.

I principali prodotti di Nuovo Pignone sono:

- I Compressori Centrifughi (COCE) → La Nuovo Pignone detiene l'80% del mercato dei compressori centrifughi per media e alta pressione. Nel mercato di alta pressione il gruppo è spesso l'unico fornitore mondiale. I compressori centrifughi sono un prodotto completamente sviluppato, progettato e costruito dal Nuovo Pignone.
- Turbine a Gas (TUGA).
- I Compressori Alternativi (COAL) → Si tratta del prodotto più antico del Nuovo Pignone. Il primo COAL risale al 1901, frutto della collaborazione con la svizzera Sulzer, per la produzione di ammoniaca. Attualmente l'utilizzo è essenzialmente per il *downstream*.

Gli stabilimenti di Nuovo Pignone in Italia sono a Firenze (2908 dipendenti) in cui si producono turbine a gas e a vapore, compressori centrifughi ed alternativi, impianti e service; a Massa (241 dipendenti) in cui si realizzano saldature, reattori, moduli per *off-shore*, lavorazione montaggio e prove delle commesse acquisite a Firenze; a Bari (241 dipendenti) in cui si producono pompe e valvole; Talamona (352 dipendenti) in cui si realizzano distributori carburante, misuratori di gas, palette per turbine a gas.

Lo studio di caso relativo a questa azienda si è sviluppato attorno all'ultimo accordo aziendale, siglato nell'ottobre del 2004.

6.6) Piaggio spa[28]

Il Gruppo Piaggio viene fondato a Pontedera (Pisa) nel 1884 da Rinaldo Piaggio.

Il Gruppo Piaggio, attualmente è uno dei principali costruttori mondiali di veicoli motorizzati a due ruote. Il Gruppo è controllato da Immsi S.p.A.: una *holding* industriale e di servizi quotata alla Borsa di Milano, che fa capo a Roberto Colaninno, Presidente di Piaggio spa.

Nel 2004 il Gruppo acquisisce il Gruppo Aprilia, divenendo fra i primi quattro operatori al mondo nel mercato di riferimento.

Infatti, il Gruppo Piaggio mantiene la leadership nel mercato europeo due ruote, in cui detiene una quota del 24% a fine 2004 (35% in Italia) e una presenza particolarmente significativa nel settore scooter e veicoli 50cc (40% del mercato europeo e 48% in Italia).

Nel 2004 il Gruppo Piaggio ha registrato ricavi consolidati per 1084,2 milioni di euro (+9,8% rispetto all'esercizio 2003), con il ritorno all'utile netto dopo quattro anni di perdite.

Dopo l'integrazione con il Gruppo Aprilia, Piaggio si colloca fra i primi quattro operatori al mondo nel mercato di riferimento in termini di capacità produttiva (Piaggio produce circa 600.000 veicoli l'anno nei segmenti a due e tre ruote e nei veicoli commerciali a quattro ruote; il Gruppo conta sette stabilimenti industriali, di cui quattro in Italia e tre all'estero[29]; sei centri di ricerca e sviluppo; circa 6.000 dipendenti). Inoltre Piaggio è presente in oltre 50 paesi.

La gamma di prodotti comprende scooter, moto e ciclomotori nelle cilindrate da 50 a oltre 1000cc (si tratta dei marchi Piaggio, Vespa, Gilera, Derbi, Aprilia, Guzzi, Scarabeo). Il Gruppo opera anche nel trasporto leggero di merci a tre e quattro ruote con le gamme di veicoli (Ape, Porter e Quargo).

Lo studio di caso relativo a questa azienda si è sviluppato attorno all'ultimo accordo aziendale siglato nel luglio del 2004. Si tratta di un accordo particolarmente importante poiché segna il ritorno di rapporti abbastanza distesi tra azienda, sindacati e lavoratori, dopo un lungo periodo di tensioni legate anche alla crisi del mercato di riferimento del gruppo.

[28] I dati sono stati ottenuti dalla consultazione del sito www.piaggio.it

[29] Si tratta delle unità produttive presenti in India, Spagna, Repubblica Popolare Cinese.

6.7) L'analisi degli accordi aziendali e degli stili negoziali

Le imprese contattate per lo svolgimento degli studi di caso, oltre a costituire realtà imprenditoriali – come si è già detto – completamente diverse, versano in condizioni altrettanto diversificate per quanto concerne il loro stato di salute. In particolare, tre di esse – Gucci, Nuovo Pignone e Piaggio – stanno affrontando una fase di crescita della domanda, mentre la Pool-Fil sta vivendo l'epilogo di una crisi di settore che per l'impresa si è rivelata fatale. L'azienda, infatti, attraverso l'accordo oggetto di studio, definisce con la controparte le modalità di cessazione delle attività.

Dunque, se le prime tre imprese danno vita ad una contrattazione aziendale acquisitiva, in termini di salario, l'ultima esprime con la controparte una contrattazione difensiva tesa – come vedremo – ad attuare strategie per il riassorbimento della forza lavoro uscente. Ciò implica il trattamento differenziato del caso Pool-Fil srl rispetto agli altri poiché le problematiche, ma anche gli attori coinvolti nella trattativa, sono di natura nettamente diverse dagli altri.

Per rendere chiara la diversità delle questioni affrontate nei diversi contratti aziendali analizzati, conviene far riferimento al quadro sinottico seguente in cui sono stati riportati i temi degli accordi aziendali delle quattro imprese.

Tab. 6.1 – I temi della contrattazione aziendale nelle quattro imprese analizzate

Temi della contrattazione aziendale	Pool-Fil srl	Guccio Gucci spa	Nuovo Pignone spa	Piaggio spa
Cassa Integrazione Guadagni straordinaria	X			
Mobilità (ex Legge n. 223/1991)	X			
Ricollocazione e riqualificazione del personale	X			
Sistema delle relazioni industriali			X	X
Partecipazione		X	X	X
Igiene e sicurezza del lavoro			X	X
Flessibilità dell'orario di lavoro			X	X
Flessibilità numerica			X	X
Flessibilità funzionale		X		
Formazione			X	X
Salario aziendale		X	X	X
Pari opportunità			X	

Sanità integrativa ed interventi sociali			X	

Dalla tabella 6.1 emerge la peculiarità dei temi della Pool – Fil srl rispetto a quelli toccati negli accordi delle altre aziende nelle quali – naturalmente – le stesse questioni sono state declinate in maniera nettamente diversa senza impedire, tuttavia, una loro analisi comparata.

7. La contrattazione difensiva:

7.1) L'accordo Pool-Fil

La storia della Pool-Fil è caratterizzata dalla progressiva perdita di competitività del proprio filato. La natura del prodotto, infatti, è tale da non permettere sensibili incrementi di qualità anche attraverso l'attuazione di investimenti intensivi, che – come vedremo – sono stati comunque effettuati. In altri termini, rifacendosi allo schema proposto da Pedersini [2004] riprodotto in tabella 2.3, l'unica strategia attuabile dall'impresa per competere con le concorrenti è quella di abbassare i costi del prodotto finito.

Con le prime crisi, si è tentato di conseguire tale obiettivo razionalizzando gli orari di lavoro attraverso una riduzione delle ore di straordinario (a Prato spesso iper-remunerate) attraverso il quale – storicamente – le aziende del distretto pratese hanno risposto alle esigenze di flessibilità del mercato.

Infatti, a partire dagli anni Settanta (periodo in cui il sistema industriale del distretto è in grande espansione) i lavoratori rispondono alle esigenze di flessibilità dell'orario di lavoro mediante il modello della *flessibilità compensata* [Trigilia C., 1989 et 1994]. Si tratta di una soluzione che permette alle aziende di poter dilatare – all'occorrenza – i tempi di lavoro, in modo da rispondere con successo agli improvvisi picchi di lavoro, ma anche alle fluttuazioni della domanda stagionale, attraverso il ricorso sistematico allo straordinario. In cambio, i lavoratori ottengono una iper-remunerazione delle ore lavorate oltre il normale orario di lavoro[30].

Tale modalità d'azione, per lungo tempo sostenuta, oltre che dalle imprese, anche dalle forze sindacali, si è rivelata – a poco a poco – inadeguata a rispondere alla competitività imposta dai processi di globalizzazione che hanno aperto i mercati alle aziende dei paesi in via di sviluppo.

In linea con le strategie difensive adottate nel distretto, la Pool-Fil, per mantenere inalterata la propria flessibilità, ha adottato strumenti riconducibili al modello della *flessibilità contrattata* [Trigilia C., 1994].

L'adozione di tale modello consiste nell'attuazione di strategie di riorganizzazione degli orari di lavoro, in modo da ridurre il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni (nei momenti di calo della

[30] L'ampia disponibilità dei lavoratori pratesi a dilatare il proprio orario di lavoro a fronte di richieste esplicite da parte delle imprese pratesi trova spiegazione nelle caratteristiche socio-culturali del distretto pratese. In tale contesto, infatti, prevale un'etica del lavoro di origine contadina, che porta i suoi abitanti a mettere al centro dell'attenzione il lavoro: guadagnare molto è per i pratesi il mezzo ritenuto più efficace per migliorare non solo il proprio status economico, ma anche quello sociale. I salari elevati sono dunque concepiti anche e soprattutto come uno strumento di elevazione e mobilità sociale [Becattini G., 1979 et 2004; Maccelli A., 1982; Trigilia C., 1989].

domanda) e alle ore di straordinario (quando si verificano dei picchi nelle richieste del mercato) attraverso la definizione di "bande di oscillazione" alla contrattazione aziendale, definendo dei "tetti" prestabiliti in materia di straordinario e Cassa Integrazione Guadagni. I nuovi impianti contrattuali continuano, come si è detto, ad assicurare ampi margini di flessibilità produttiva alle aziende attraverso la realizzazione di orari a scorrimento in grado di coprire, ove necessario, anche l'intero arco delle 24 ore [Fabbri E., 1998].

Tuttavia, a causa della forte concorrenza cinese e turca, i nuovi strumenti contrattuali non sono bastati a rendere il prodotto dell'azienda più competitivo sul mercato, né sono serviti gli ingenti investimenti che l'impresa ha effettuato per rinnovare i propri macchinari allo scopo di aumentare la produttività ed abbassare i costi unitari.
Ciò ha condotto la proprietà ed i sindacati all'accordo del febbraio 2005 che – come si è già detto – decreta la chiusura dello stabilimento.

7.2) La soluzione negoziale

Il percorso, che termina con la firma dell'accordo, parte dalla necessità di ricomporre tra loro i seguenti interessi:

sul fronte sindacale

- Difendere il reddito delle 26 dipendenti a seguito della perdita del posto di lavoro.
- Prolungare il più possibile l'arco temporale coperto dagli ammortizzatori sociali, per individuare soluzioni finalizzate al re-impiego delle lavoratrici.
- Definire percorsi di reinserimento nel mondo del lavoro che prevedano eventuali riqualificazioni ed effettivi sbocchi occupazionali.

sul fronte aziendale

- Il gruppo Stefanacci (a cui la Pool-Fil appartiene) è fortemente interessato a mantenere con i sindacati e con le Istituzioni che operano nel distretto buoni rapporti, in modo da mantenere bassa la conflittualità negli altri stabilimenti presenti nell'area e – più in generale – per non compromettere le relazioni "politiche" che il gruppo ha nel il territorio.
- I rapporti tra proprietà e lavoratrici della Pool-Fil sono piuttosto stretti: la famiglia Stefanacci risiede nello stesso paese (Vaiano) in cui è collocato lo stabilimento produttivo, dunque, molti rapporti di lavoro si fondono con le relazioni di buon vicinato e/o di amicizia. A detta dei sindacalisti intervistati, inoltre, all'interno della fabbrica i rapporti presentano forti connotazioni paternalistiche. Tutto ciò finisce per costituire una ragione importante per l'attivazione delle risorse aziendali per la risoluzione della crisi.
- Il gruppo Stefanacci è fortemente interessato a non disperdere il capitale umano della Pool-Fil poiché questo può – almeno in parte – essere riassorbito nelle altre imprese del gruppo abbattendo – in tal modo – i costi di formazione che altrimenti dovrebbero essere sostenuti a seguito dell'ingresso di neoassunti.

Gli interessi in campo per trovare (parziale) soddisfazione richiedono l'ingresso nella trattativa di un terzo attore: la Provincia di Prato che – dietro pressione dei sindacati e dell'Unione Industriale locale – si attiva sia in maniera diretta che attraverso il proprio Centro per l'Impiego.
La concertazione che ha preceduto l'accordo ha implicato la realizzazione di tavoli negoziali allargati in cui, accanto all'azienda, ai rappresentanti di Confindustria ed ai sindacati siede la Provincia, il cui ruolo è quello di infondere nel processo concertativo le risorse necessarie al buon esito della trattativa.

L'accordo che ne scaturisce è il frutto di un disegno sindacale che mira a coordinare e creare delle sinergie tra i diversi strumenti delle politiche attive e passive del lavoro.
In particolare sul fronte delle politiche passive del lavoro:

- Si avvia la procedura di attivazione della Cassa Integrazione Straordinaria (CIGS a zero ore) per una durata di 12 mesi a vantaggio di tutti le 26 lavoratrici della Pool – Fil;
- Al fine di ridurre al minimo il disagio economico delle lavoratrici, la Pool – Fil eroga, a titolo di prestito, 700 € mensili ad ogni lavoratrice, fino a che la CIGS non verrà concessa dal Ministero del Lavoro[31];

[31] Il debito dei lavoratori sarà successivamente scontato dal Trattamento di Fine rapporto (TFR).

- Terminata la CIGS, le lavoratrici ancora in forza all'azienda saranno poste in mobilità e l'impresa sarà tenuta a corrispondere loro 1900 € (lorde) a titolo di incentivo all'esodo (ai sensi del D.Lgs 314/97).

Parallelamente a tali misure, vengono attivate iniziative riconducibili alle politiche attive del lavoro. In particolare, vengono definiti – in collaborazione con la Provincia di Prato ed il Centro per l'Impiego – dei percorsi di riqualificazione e ricollocazione delle lavoratrici.
Nei punti seguenti si è sintetizzata procedura seguita, indicando i soggetti incaricati di realizzare i singoli step:

1. Centro per l'Impiego → Bilancio delle competenze di tutte le lavoratrici al fine di ricostruire le peculiarità del *know-how* dei singoli, ma per accertare la presenza di eventuali vicoli alla mobilità dei lavoratori.
2. Unione industriale pratese e sindacati → Individuazione e reinserimento in tempi brevi in aziende committenti della Pool-Fil srl o appartenenti al gruppo Stefanacci.
3. Provincia di Prato → Individuazione delle risorse economiche per la realizzazione di percorsi formativi di riqualificazione attraverso l'utilizzo dei voucher formativi (ex legge 236/93 o FSE ob. 3).
4. Provincia di Prato e Centro per l'impiego → Realizzazione di tirocini orientativi/formativi in aziende o cooperative presenti sul territorio a seguito della manifestazione di interesse da parte di potenziali datori di lavoro disposti ad assumere i lavoratori della Pool – Fil.
5. Sindacati e Centro per l'impiego → Inserimento delle lavoratrici in altre aziende o cooperative presenti sul territorio, a seguito della manifestazione di interesse da parte di potenziali datori di lavoro disposti ad assumere i lavoratori della Pool – Fil.

Oggi, tutte le lavoratrici coinvolte nella vertenza sono state ricollocate: 4 di esse sono state riassorbite in aziende del gruppo Stefanacci, 10 sono state assunti da altre imprese del distretto, mentre le restanti 12 – dopo uno *stage* formativo – sono state assunte in cooperative pratesi che erogano servizi sociali.
In questo modo, non solo è stata ricollocata tutta la forza lavoro, ma alcune lavoratrici (fra quelle che operano nelle cooperative di servizi alla persona) hanno dichiarato apertamente di svolgere, adesso, un lavoro più appagante del precedente.

L'esperienza della Pool – Fil permette di schematizzare il modello concertativo seguito in questa occasione dagli attori coinvolti nella vertenza, con particolare riferimento alle *risorse* che ciascun

soggetto coinvolto ha mobilitato, *agli strumenti* che – a seguito della suddetta mobilitazione di risorse – sono stati attivati e, infine, alle *forme di governo* del processo di concertazione.

Il ricorso alle suddette variabili analitiche non è casuale: Cerruti [2000], attraverso tali indicatori, definisce il grado di *innovatività* dei processi negoziali tra le parti sociali. Si faccia attenzione al fatto che per Cerruti il termine *innovatività* è strettamente connesso con il concetto di *efficienza* poiché concerne la capacità del processo negoziale di soddisfare le istanze delle imprese e – contemporaneamente – la necessità di sicurezza da parte dei lavoratori, minimizzando, allo stesso tempo, i costi sociali complessivi delle soluzioni adottate.
In estrema sintesi, secondo il modello proposto, risultano più innovativi quei processi negoziali che:

- mobilitano *risorse* prodotte da tutti i soggetti che prendono parte alla trattativa, che, in questo modo, *interiorizzano* – almeno in parte – i costi dell'accordo, riducendo il rischio di comportamenti di tipo *free-riding* da parte di alcuni di essi. Inoltre, la mobilitazione delle risorse di tutti i soggetti che siedono al tavolo negoziale finisce per mettere a disposizione una massa consistente di capitale (strumentale, economico, sociale, etc.), in grado aumentare la riuscita dell'intervento;
- combinano in maniera sinergica l'azione degli strumenti riconducibili alle politiche passive del lavoro (prima tra tutti la CIGS) e quella degli strumenti delle politiche attive del lavoro;
- definiscono forme di governo degli interventi concertati che, accanto alle fasi preliminari della progettazione, costruzione e condivisione, prevedono anche sistemi di monitoraggio e valutazione ex post delle loro conseguenze.

L'accordo Pool – Fil, dunque, risulta estremamente innovativo (nell'accezione del termine utilizzata da Cerruti) poiché:

- ha richiesto la mobilitazione di risorse da parte di tutti i soggetti che hanno preso parte ai tavoli negoziali,
- ha combinato in maniera coordinata e sinergica strumenti riconducibili alle politiche attive e passive del lavoro,
- ha attuato forme di monitoraggio dello stato di avanzamento del progetto sancito con l'accordo, incaricando il Centro per l'Impiego di Prato di monitorare la situazione occupazionale delle 26 lavoratrici poste in cassa integrazione prima ed in mobilità poi, definendo – al contempo – un calendario di incontri periodici tra Sindacati, Unione Industriale e Provincia, in cui il Centro per l'Impiego è stato chiamato a riferire sullo stato di

avanzamento di quanto pattuito. In tal modo, in caso di difficoltà, i componenti del tavolo negoziale si sarebbero attivati per rimuoverle.

Al fine di far luce sul ruolo dei diversi soggetti che hanno firmato l'accordo Pool – Fil si è costruito lo schema seguente, in cui sono riportati i soggetti coinvolti nella trattativa Pool-Fil e le risorse attivate da ciascuno di essi.

Tab. 7.1 – Soggetti firmatari dell'accordo Pool-Fil srl e risorse attivate

Soggetti	Risorse attivate
Sindacati	Capitale sociale finalizzato all'individuazione di imprese e cooperative in grado di assorbire le lavoratrici in uscita dalla Pool - Fil
	Capitale sociale utilizzato nei confronti delle lavoratrici dell'azienda per fare accettare l'accordo quale unica soluzione per salvaguardare l'occupazione
Unione Industriali	Capitale sociale finalizzato all'individuazione di imprese e cooperative in grado di assorbire le lavoratrici in uscita dalla Pool - Fil
	Capitale sociale utilizzato nei confronti dell'azienda finalizzato a indurla a presentare la richiesta di CIGS[32]
Azienda	Risorse economiche in termini di: - prestiti non fruttiferi relativi al periodo che intercorre tra la presentazione della domanda di CIGS e il momento di effettiva attivazione della medesima - incentivi all'esodo a favore dei dipendenti collocati in mobilità
Provincia	Risorse economiche in termini di: - Voucher formativi a favore delle lavoratrici che hanno avviato percorsi di riqualificazione
	Assistenza tecnica da parte del Centro per l'Impiego finalizzata a svolgere bilanci delle competenze, a gestire gli adempimenti burocratici per lo svolgimento dei tirocini formativi presso le imprese interessate a riassorbire la forza lavoro della Pool – Fil e a monitorare quanto stabilito dall'accordo.

[32] La CIGS implica, a monte, un notevole impegno delle strutture amministrative aziendali, finalizzato a dimostrare l'esistenza delle condizioni necessarie e sufficienti alla sua attivazione.

	Mediazione tra le parti finalizzata al raggiungimento dell'accordo, anche attraverso l'introduzione, nell'arena negoziale, delle risorse economiche e tecniche suddette

Dallo schema riportato in tabella 7.1, emerge che le risorse attivate per il buon esito del confronto sono state di quattro tipi:

- relazionali (mediazione tra le parti),
- tecniche,
- economiche,
- capitale sociale.

Quest'ultima è, tuttavia, la più rilevante, perché in grado di attivare tutte le altre. Il capitale sociale può essere definito, infatti, come "l'insieme delle relazioni sociali di cui un soggetto individuale o collettivo […] dispone in un determinato momento. Attraverso il capitale di relazioni si rendono disponibili risorse cognitive, come le informazioni, o normative, come la fiducia, che permettono ai soggetti di realizzare obiettivi che non sarebbero raggiungibili o lo sarebbero a costi molto più alti" [Trigilia C.; 1998].

E' proprio il capitale sociale, e dunque i rapporti *face to face*, di tipo fiduciario, che hanno permesso a sindacati e all'Unione Industriali di individuare aziende o cooperative disponibili ad assorbire le lavoratrici della Pool – Fil.

E' ancora il capitale sociale lo strumento che ha permesso ai sindacati di far accettare alle lavoratrici un accordo che – all'inizio – prevedeva ampi margini di incertezza. D'altronde la presenza costante delle rappresentanze sindacali in azienda, e dunque l'opportunità di mantenere un canale di comunicazione stabile, è la condizione necessaria alla comprensione, da parte della base, delle finalità che il sindacato si prefigge di conseguire con l'accordo.

Infine, il capitale sociale – stavolta inteso come bene collettivo intrinseco alla rete di soggetti politico-istituzionali del distretto [Coleman J.; 1990] – è responsabile della "facilità" con la quale le parti sociali sono riuscite a condurre al tavolo delle trattative la Provincia, inducendola ad attivarsi fattivamente nel reperimento di risorse strumentali e finanziarie.

L'accordo Pool-Fil non costituisce solo un buon esempio di concertazione aziendale difensiva allargata (vista la partecipazione della Provincia all'accordo). A detta delle rappresentanze sindacali, infatti, le modalità negoziali attraverso le quali è stata condotta la concertazione relativa alla Pool-Fil costituiranno la base "procedurale" per la definizione di un accordo territoriale che CGIL - FILTEA intende sottoporre all'attenzione degli attori distrettuali.

Tale proposta di accordo territoriale mirerà a fornire una risposta – seppur parziale – agli effetti negativi della crisi in cui versa il distretto pratese, attraverso l'attivazione di sinergie positive tra gli attori delle relazioni industriali pratesi, gli attori istituzionali ed il mondo della cooperazione sociale: lo scopo è quello di creare dei percorsi di reinserimento nel mondo del lavoro dei lavoratori espulsi dal settore tessile pratese, attraverso processi di riqualificazione della forza lavoro, orientati creare figure professionali impiegabili del settore servizi sociali.

Attualmente sono in atto dei contatti tra sindacati, Provincia di Prato, Centro per l'Impiego ed i Consorzi delle cooperative sociali presenti nel distretto pratese.
Nell'ambito del gioco delle parti, le cooperative dovrebbero definire dei progetti, dedicati ai lavoratori fuoriusciti dal sistema economico-produttivo pratese, che prevedano l'alternanza tra formazione e stage nelle cooperative dell'area.
La Provincia, attraverso il Centro per l'Impiego, dovrebbe assicurare la possibilità di accedere alle risorse economiche (ex legge 236/93 e FSE) necessarie al finanziamento di tali iniziative. Prima di avviare tali percorsi i lavoratori dovrebbero effettuare il bilancio delle competenze per verificare la compatibilità delle loro aspirazioni professionali con i percorsi formativi possibili. Le procedure di riqualificazione e reinserimento dei lavoratori dovrebbero essere attivate a seguito di una richiesta esplicita delle parti sociali, a causa del ridimensionamento degli organici aziendali e/o di chiusura degli stabilimenti dell'area.
La trattativa è a buon punto, anche se vi sono ancora alcuni ostacoli tecnici da risolvere: la Provincia, per esempio, per rispondere tempestivamente alle richieste di attivazione dei percorsi formativi delle parti sociali, deve trovare il modo di tenere "sempre aperti" i bandi, in modo da evitare perdite di tempo che potrebbero ripercuotersi sull'incontro domanda – offerta di lavoro. Le parti sociali, tuttavia sono fiduciose: contano di siglare l'intesa entro il 2005.

Naturalmente l'accordo non risolve i problemi – in larga parte strutturali – del distretto tessile. Tuttavia ha il pregio di istituzionalizzare – almeno un poco – le modalità di attivazione delle risorse locali, prima tra tutte il capitale sociale, al fine di incrementare l'efficienza dell'incontro domanda e offerta di lavoro sia in termini *intrasettoriali* (da un impresa tessile all'altra) sia *intersettoriali* (dal settore tessile verso quello dei servizi alla persona).
Se l'accordo nascente avrà successo potrebbe essere il caso di analizzare l'impatto di tali politiche del lavoro su questioni rilevanti ai fini della determinazione degli assetti socioeconomici del distretto quali:

- il meccanismo di riproduzione delle professionalità, visto che il trasferimento di lavoratori da un settore all'altro lo interrompe;
- gli effetti sull'etica del lavoro distrettuale. In particolare, il passaggio dalla produzione di beni all'erogazione di servizi da parte di alcuni gruppi di persone come modifica la cultura del lavoro distrettuale? Ma anche, che effetti può determinare nell'erogazione dei servizi l'ingresso nel settore di soggetti che – pur avendo frequentato percorsi formativi qualificanti – hanno socializzato al lavoro in contesti completamente diversi?
- il ruolo delle parti sociali nelle economie di transazione tra imprese e lavoratori[33], ora che la richiesta di flessibilità si risolve spesso in flessibilità esterna[34] verso il settore dei servizi, nei confronti del quale il sindacato pratese non ha la stessa esperienza di tutela dei diritti dei lavoratori maturata nel tessile.

8. La contrattazione acquisitiva:

8.1) Flessibilità e partecipazione nei casi Gucci, Nuovo Pignone e Piaggio

La contrattazione acquisitiva che ha caratterizzato Gucci, Nuovo Pignone e Piaggio ha riguardato i temi già sommariamente illustrati in tabella 6.7. Tuttavia, a detta degli intervistati – i rappresentanti sindacali (RSU) ed i responsabili del personale – l'attenzione delle parti si è focalizzata su due ambiti tematici ben precisi:

- la flessibilità;
- la definizione del salario aziendale.

Si tratta, dunque, di una sostanziale conferma di quanto emerge dall'archivio del CNEL [2002] circa la maggiore rilevanza di questi due temi rispetto agli altri.

Prima di discutere di come i temi della flessibilità e del salario aziendale sono stati affrontati all'interno delle imprese considerate, occorre fare una precisazione: tutti gli intervistati sottolineano l'importanza della contrattazione aziendale come strumento della *governance* aziendale. In particolare, nei contesti in cui la conflittualità è bassa, l'istituzionalizzazione della contrattazione aziendale è considerata dalle imprese come uno strumento per incrementare l'efficienza aziendale, mentre, nelle realtà imprenditoriali in cui le forme di conflittualità sono state storicamente più

[33] Le economie di transazione nei rapporti tra imprese e lavoratori [Trigilia C.; 1989] consistono nei meccanismi di regolazione dei rapporti tra le aziende del distretto e lavoratori in materia di flessibilità. Si tratta di dispositivi di regolazione che hanno un fondamento non solo economico (basato sulla remunerazione della flessibilità), ma anche etico valoriale, poiché l'attitudine dei lavoratori alla flessibilità è sostenuta da un impianto culturale che, in termini sociologici, connota il distretto industriale [Becattini G.; 2000].

[34] La flessibilità esterna, o numerica, consiste nel grado di libertà con cui un'impresa può variare il volume dell'occupazione al variare delle proprie necessità produttive [Reyneri E.; 2003].

accese, la definizione di percorsi certi all'interno dei quali sviluppare la negoziazione di secondo livello – oltre ad essere percepita come un elemento a favore dell'efficienza – viene considerata dalle imprese come un mezzo in grado di arginare la conflittualità stessa.
Naturalmente, per il sindacato, l'istituzionalizzazione dei processi negoziali costituisce uno strumento per avere "regole certe", all'interno delle quali sviluppare e/o consolidare i diritti dei lavoratori, migliorare le forme di controllo nei confronti delle politiche aziendali e veder riconosciuto il proprio ruolo di interlocutore da parte dell'impresa.

Il rapporto tra contrattazione aziendale ed efficienza aziendale, a cui si è fatto riferimento sopra, va ulteriormente precisato: il presunto miglioramento / razionalizzazione delle dinamiche economico-produttive aziendali derivante dagli accordi di secondo livello proviene, non solo dalla definizione di regole (più) certe sul "da farsi" (in termini di salario, di flessibilità, di sicurezza, organizzazione del lavoro, etc.), ma sembra dipendere anche – e soprattutto – dalle modalità di inclusione dei lavoratori – stabilite dall'accordo aziendale – nei processi di attuazione delle medesime.
A tale proposito Carrieri e Leonardi [2002] affermano che se un tempo le ragioni della partecipazione dei lavoratori potevano essere ricondotte principalmente a questioni di *democrazia industriale*, e dunque di distribuzione del potere all'interno della fabbrica, oggi la partecipazione aziendale dei dipendenti è una questione quasi più caldeggiata dall'impresa che dalle sue controparti, poiché attraverso di essa l'azienda attiva processi di *problem solving* mediante strumenti di coordinamento orizzontale tra dipendenti, attenua i conflitti lungo la scala gerarchica aziendale e produce soluzioni frutto degli apporti positivi di più soggetti e professionalità, attenuando il rischio di errori.
In particolare, da quanto emerge dai nostri studi di caso, sembra che l'istituzionalizzazione della partecipazione dei lavoratori (attraverso commissioni paritetiche, comitati aziendali o interaziendali se l'impresa appartiene ad un gruppo) sia proporzionale all'impatto che le strategie di incremento dell'efficienza aziendale hanno sull'organizzazione del lavoro: dove tale impatto è elevato le forme di partecipazione sono più diffuse (Piaggio e Nuovo Pignone) e viceversa[35].
Al contempo, le forme di partecipazione dei lavoratori sembrano essere correlate al grado di specializzazione della forza lavoro: più l'impresa richiede una forza lavoro altamente specializzata più è caldeggiato il ricorso – da parte dell'azienda – alla partecipazione aziendale dei dipendenti (Nuovo Pignone, Gucci) e viceversa.

[35] Si noti che se l'incremento dell'efficienza aziendale è perseguibile attraverso iniziative che riducono la necessità di forza lavoro qualificata (innovazioni di stampo tayloristico) l'urgenza di coinvolgere i lavoratori nei processi decisionali da parte dell'impresa può essere fortemente ridotta.

In termini più generali, l'impressione che si è ricavata dalle interviste è che il contratto aziendale venga percepito come il punto di arrivo di un processo (negoziale) nel quale trovano definizione certa, non soltanto le questioni legate al salario e/o all'organizzazione del lavoro, ma anche – come si è detto – le modalità di partecipazione dei lavoratori e le "regole del gioco" delle relazioni industriali aziendali.
Il contratto, dunque, viene percepito come un momento di istituzionalizzazione dei meccanismi di partecipazione e delle regole negoziali che – fino alla sua stipula – sono state seguite "spontaneamente", nei contesti caratterizzati da bassa conflittualità, o "forzatamente", secondo le dinamiche degli equilibri di forza, nei contesti caratterizzati da alta conflittualità.

La ricerca della flessibilità costituisce, come abbiamo detto, una costante in tutta la contrattazione aziendale analizzata. Tuttavia, ogni azienda le conferisce un significato differente. Per chiarire meglio il concetto possiamo classificare le diverse forme di flessibilità secondo lo schema seguente [Reyneri E; 1996 et 2003]:

- La *flessibilità esterna (o numerica)*, attraverso la quale l'impresa adegua i propri organici alle necessità congiunturali del mercato dei beni e servizi che produce. Il ricorso alla flessibilità esterna implica, quindi, un trasferimento sul mercato del lavoro dei bisogni di flessibilità produttiva[36] [Giaccardi G., 1997]. Possiamo considerare strumenti direttamente legati alla flessibilità esterna le assunzioni e i licenziamenti per l'aggiustamento dell'organico aziendale in funzione delle richieste del mercato o dei cambiamenti tecnologici, la cassa integrazione (ordinaria e straordinaria), le liste di mobilità, i contratti atipici (che garantiscono alle imprese ampia flessibilità nell'assunzione e nel licenziamento del personale), il ricorso ai contratti a termine ed anche il *turnover*.
- La *flessibilità interna* invece punta ad allargare i margini di elasticità nell'utilizzo e/o nella retribuzione delle risorse umane interne all'impresa [Giaccardi G., 1997].

Per quanto concerne la flessibilità interna, presente nei contratti analizzati, è possibile distinguerne due forme principali:

- *la flessibilità dell'orario di lavoro* che comporta la possibilità di modificare l'orario di lavoro sulla base delle esigenze produttive dell'impresa. Rientrano in questa forma di flessibilità numerosi strumenti: gli straordinari, gli orari stagionali, gli orari flessibili nell'arco della giornata, le forme di turnazione, il ricorso al lavoro notturno e/o festivo, il lavoro part-time;

[36] Secondo Reyneri [2003] il termine flessibilità produttiva ha accezioni quantitative e qualitative. Il concetto, infatti, include sia l'attitudine dell'impresa a dar vita a produzioni *just in time*, sia la capacità di diversificare qualitativamente — attraverso personale specializzato, reperito sul mercato del lavoro — i propri prodotti.

- *la flessibilità funzionale* che implica la possibilità di trasferire il personale dell'azienda da una mansione all'altra. Perché tale forma di flessibilità possa realizzarsi sono necessari un'ampia versatilità dei lavoratori, una loro conseguente disponibilità a frequentare corsi di formazione e l'accettazione di frequenti mutamenti delle condizioni di lavoro.

In termini generali, possiamo affermare che più elevato è il livello di specializzazione della forza lavoro impiegata dalle imprese nelle proprie *core activity* meno frequente è la contrattazione sulla flessibilità esterna. Infatti, l'impresa che necessità di professionalità elevate nella realizzazione dei propri processi produttivi difficilmente riuscirà a trovare sul mercato il *know-how* di cui necessita. In tali contesti, la flessibilità ottenuta per vie negoziali è prevalentemente di tipo interno (Gucci, Nuovo Pignone).
Al contrario, le imprese che necessitano di bassi livelli di specializzazione della forza lavoro nelle proprie *core activity* inseriscono puntualmente la flessibilità esterna nei propri accordi aziendali (Piaggio).

Le affermazioni suddette necessitano – tuttavia – di alcune precisazioni: sarebbe un errore ritenere che nei contesti in cui il livello di specializzazione della forza lavoro è generalmente elevato non si ricorra alla flessibilità esterna.
Tale ricorso, tuttavia, concerne le attività *non core*: le rappresentanze sindacali della Nuovo Pignone segnalano, ad esempio, che diverse attività vengono appaltate ad imprese esterne che – a loro volta – fanno ampio ricorso a contratti atipici o a tempo determinato. A tale proposito, vi è stato un tentativo da parte delle rappresentanze sindacali di inserire nel contratto aziendale una sezione dedicata al decentramento produttivo in cui si afferma che l'azienda (Nuovo Pignone), nei contratti di appalto, è tenuta a inserire clausole che vincolano l'appaltatore al rispetto delle normative di legge e di contratto, conferiscono all'impresa il diritto di verifica al riguardo, ed infine, in caso di accertata non conformità, prevedono penalità che possono arrivare alla risoluzione del contratto di appalto. Tali clausole, tuttavia, sono poste non tanto a tutela dei diritti dei lavoratori in materia di flessibilità, quanto di quelli relativi alla sicurezza dei luoghi di lavoro[37] e dei diritti sindacali[38]. Il rappresentante della RSU della Nuovo Pignone sottolinea al riguardo che nelle prossime tornate contrattuali la regolazione della flessibilità delle imprese appaltatrici dovrà essere

[37] Il Servizio Sicurezza della Nuovo Pignone è, infatti, incaricato di garantire un ambiente di lavoro sicuro non solo dei propri dipendenti, ma anche dei lavoratori delle imprese appaltatrici.
[38] La nuovo Pignone – qualora esistano oggettive difficoltà logistiche all'effettuazione di assemblee previste dalla legge o dal contratto – assicura al personale delle imprese appaltatrici lo svolgimento degli incontri all'interno dei siti aziendali.

un tema da inserire nell'accordo aziendale, anche se – su tale argomento – non vi è grande sensibilità da parte dell'azienda.

Nelle imprese in cui la flessibilità esterna è chiara materia di contrattazione il significato che la negoziazione su questo tema assume per le parti è completamente diverso:

- per l'impresa regolamentare la flessibilità esterna è un modo per far fronte alle stagionalità del mercato ed alle oscillazioni (indipendenti dalla stagionalità) del medesimo;
- per il sindacato è uno strumento attraverso il quale dare maggiori sicurezze ai lavoratori che non dispongono di contratti a tempo indeterminato. In questo modo, tuttavia, il sindacato consegue l'obiettivo di incrementare la base sindacale aziendale e – al contempo – di aumentare la partecipazione alle attività sindacali.

Alla Piaggio, ad esempio, nell'ultimo accordo, si prevede che l'azienda, entro il 2007, assuma 250 lavoratori con contratto part-time verticale, dando la precedenza a coloro che nei periodi precedenti hanno avuto contratti a termine. Inoltre, si afferma che entro il 2007 vi sarà l'assunzione a tempo pieno di 50 lavoratori, attualmente con contratto part-time. Infine, si cerca di dare qualche continuità anche ai lavoratori con contratto a tempo determinato, assicurando loro di acquisire una priorità nelle assunzioni dello stesso tipo negli anni prossimi (in questo modo, nei periodi di vacanza contrattuale, possono riscuotere l'indennità di disoccupazione).

La riduzione della precarietà dei posti di lavoro, attraverso la regolamentazione della flessibilità esterna operata alla Piaggio, ha come effetto una crescita delle iscrizioni al sindacato ed un incremento delle adesioni alle attività sindacali. Infatti, contratti di lavoro più stabili e durevoli fanno cadere nei lavoratori molti dei timori (legati ad ipotetiche ritorsioni aziendali) inerenti la partecipazione sindacale.

Completamente diversa è invece la questione della flessibilità interna: infatti, questo tema è sempre presente negli accordi aziendali analizzati. Naturalmente, le modalità attraverso le quali il concetto della flessibilità interna è declinato varia moltissimo nelle diverse imprese oggetto di studio e - come vedremo – sembra dipendere anch'esso dalla specializzazione della forza lavoro.

In particolare, la flessibilità a cui si fa riferimento alla Gucci è prevalentemente di tipo funzionale, mentre la flessibilità della Piaggio è marcatamente legata all'orario di lavoro. Alla nuovo Pignone, invece, le due forme di flessibilità sembrano coesistere.

In Gucci, infatti, tutta la contrattazione aziendale, sviluppata dal 1996 ad oggi, è imperniata su un complesso sistema di valutazione delle professionalità di ciascun dipendente. Si tratta di un impianto contrattuale fortemente voluto dal precedente direttore del personale, Renato Ricci, attraverso il quale la dirigenza ha inteso incentivare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e favorire i comportamenti organizzativi del personale, riconoscendo sia l'impegno individuale, sia quello collettivo, con particolare riferimento alle seguenti dimensioni:

- il servizio al cliente (sia interno che esterno),
- la cooperazione e l'integrazione fra funzioni e fra sede centrale ed unità periferiche,
- il lavoro di gruppo.

Nei fatti, il riconoscimento della professionalità dei dipendenti è stato possibile attraverso l'opera di un apposita commissione composta da un delegato sindacale e da un rappresentante dell'ufficio direzione del personale dell'azienda che, insieme al titolare della posizione e al suo diretto superiore valutano il livello professionale di ogni dipendente.
La valutazione effettuata sui lavoratori è stata poi confrontata con le "aree professionali" che l'impresa ha definito a monte. All'interno di ogni area, infatti, sono previsti vari livelli retributivi in funzione delle differenti complessità del ruolo richiesto dall'azienda. In questo modo, i dipendenti sono inseriti nelle diverse aree professionali e vengono loro associati i corrispondenti livelli retributivi.
La remunerazione del lavoratore della Gucci, dunque, si compone di due parti: la prima è calcolata sulla produttività del gruppo, mentre la seconda è determinata sulla base delle *performance* individuali. Quest'ultima componente del salario è responsabile di incrementi che arrivano sino al 20% della quota-parte di retribuzione definita dalla produttività dell'impresa.
Si noti che la contrattazione aziendale in Gucci ha acquisito una centralità tale, nel sistema di relazioni industriali aziendali, che ha finito per "sminuire" l'importanza del dettato del CCNL. Negli accordi che dal 1996 al 2004 sono stati siglati si afferma infatti: *"gli elementi retributivi stabiliti dal contratto collettivo aziendale e gli elementi individuali, complessivamente, assorbono – fino a concorrenza – ogni eventuale aumento derivante dai contratti collettivi nazionali, compresi gli scatti di anzianità o aziendali"*

Si noti che in Gucci la flessibilità dell'orario di lavoro è attuata attraverso il più classico degli strumenti: lo straordinario, che costituisce l'espediente sistematico a cui si ricorre per far fronte ai picchi stagionali e/o della domanda. Tuttavia tale strumento viene applicato secondo quanto previsto dal CCNL, senza alcuna regolamentazione a livello aziendale.

In Nuovo Pignone – come abbiamo già accennato – il concetto di flessibilità riguarda sia la flessibilità funzionale, sia quella sull'orario di lavoro. In particolare, nell'accordo aziendale, oltre a definire la durata del normale orario di lavoro e l'organizzazione dei turni, si dedica un'ampia importanza alla regolamentazione della flessibilità in entrata ed in uscita dei lavoratori. Sul fronte della flessibilità funzionale, invece, il contratto prevede una sezione dedicata alla formazione in cui sia l'azienda che le rappresentanze sindacali definiscono la valorizzazione delle risorse umane come uno strumento essenziale per incrementare la competitività dell'azienda. A tale proposito si dà vita ad una Commissione mista – che a detta dei sindacalisti intervistati ha prodotto buoni risultati – incaricata di verificare i risultati delle analisi dei fabbisogni formativi che l'impresa svolge al suo interno e di integrarne – se necessario – le conclusioni.

In Piaggio invece il concetto di flessibilità riguarda prevalentemente l'orario di lavoro[39]: a causa della forte erraticità della domanda, infatti, è stato creata una banca ore che viene alimentata dalle ore eccedenti il normale orario di lavoro del personale. Le ore effettuate in regime di banca ore danno origine a:

- riposi individuali usufruibili nel periodo ottobre – gennaio,
- a una maggiorazione del salario orario del 15% (retribuito in occasione dei riposi compensativi) se il lavoratore decide di usufruire del tempo libero accumulato, ma tale maggiorazione sale al 50% se il lavoratore decide – con l'assenso dell'azienda – di non usufruirne.

In termini generali, possiamo dunque collocare le tre aziende lungo un ipotetico *continuum* che ai due estremi vede rispettivamente la flessibilità funzionale e la flessibilità dell'orario di lavoro. Nei due casi limite, si negozia o l'una o l'altra (Gucci e Piaggio), mentre – nelle situazioni intermedie – si attua un mix delle due (Nuovo Pignone).

E' ipotizzabile che la collocazione delle imprese lungo il *continuum* dipenda soprattutto, come si accennava precedentemente, dal grado di specializzazione della forza lavoro. In particolare: dove la forza lavoro impiegata nei processi produttivi è altamente specializzata, il concetto di flessibilità prevalente è quello della flessibilità funzionale che caratterizza una buona parte del contratto

[39] Nei contratti aziendali (l'attuale ed il precedente) esiste una sezione dedicata alla formazione continua in azienda che prevede l'istituzione di una commissione formazione mista, ma a detta dei sindacalisti intervistati tale strumento in passato ha sempre funzionato male, producendo scarsi risultati tangibili, mentre dopo la stipula dell'ultimo accordo (ottobre 2004) tale struttura non si è ancora riunita.

aziendale, mentre la flessibilità dell'orario di lavoro è conseguita mediante il ricorso allo straordinario che, tuttavia, non viene negoziato nell'accordo di secondo livello[40].
Al contrario, nei contesti in cui la specializzazione della forza lavoro è minore l'attenzione dell'impresa verte principalmente sulla flessibilità dell'orario di lavoro che finisce per caratterizzare una buona parte dell'accordo aziendale.

8.2) Gli aspetti retributivi

Infine, merita effettuare qualche considerazione sulle modalità attraverso le quali viene determinato il salario aziendale. Dai dati emergenti dagli studi di caso effettuati sembra che la determinazione del salario aziendale oltre alla redditività – presente in ogni contesto analizzato – sia legata a variabili riconducibili a due dimensioni distinte:

- *l'ambito della fabbrica,*
- *l'ambito del sistema azienda.*

Si parla di *ambito della fabbrica* quando il salario aziendale è determinato da variabili riconducibili direttamente o indirettamente ai processi produttivi aziendali (e dunque alla fabbrica).
Si parla di *ambito del sistema azienda* in riferimento a quelle situazioni in cui il salario aziendale è legato a variabili indicative delle *performance* dell'impresa interamente considerata (e dunque sistema azienda) e non solo dei reparti produttivi.

Le tre aziende analizzate mostrano forme di determinazione del salario aziendale molto diverse le une dalle altre. In particolare, fatta salva la redditività (espressa in varie forme nei diversi impianti contrattuali analizzati), le imprese dedite a produzioni di massa, in grandi serie (Piaggio, ma anche Gucci) tendono a legare il salario aziendale, oltre che ad indicatori riconducibili al momento della produzione, come la qualità del prodotto, la produttività (*ambito della fabbrica*) anche ad altre variabili, in grado di sintetizzare la *performance* dell'impresa nel suo complesso.
In Piaggio, infatti, nell'ultimo accordo (2004), tra gli indicatori attraverso i quali viene definito il salario aziendale compaiono gli esiti della *customer satisfaction* attraverso la quale l'azienda misura periodicamente il livello di soddisfazione del cliente finale.
In Gucci, invece, tra gli indicatori riconducibili all'*ambito del sistema azienda*, vi è la quota parte del salario individuale che è determinata sulla base del servizio reso dal lavoratore al cliente interno

[40] Lo straordinario viene spesso negoziato, tra impresa e lavoratori, in maniera informale.

ed esterno (nel primo caso l'indicatore afferisce all'*ambito della fabbrica*, nel secondo caso all'*ambito del sistema azienda*).

Al contrario, alla Nuovo Pignone il premio di risultato è legato alla redditività (calcolata attraverso indici che tengono conto del fatturato, del margine operativo) e alla qualità (espressa mediante un indicatore denominato "Incentivo al miglioramento della qualità – IMQ"). Non esistono quindi altri indicatori che tentino di legare il salario a parametri "altri", riferibili all'*ambito del sistema azienda*.

La differenza sostanziale che intercorre nel sistema della determinazione del premio di risultato di Gucci e Piaggio da un lato e Nuovo Pignone dall'altro è forse dovuta alla natura del prodotto delle imprese considerate.
In particolare, Piaggio e Gucci danno vita a produzioni di serie e, pur affacciandosi direttamente sul mercato, non intrattengono un rapporto diretto con il cliente. Tale distanza implica la predisposizione di una serie di strutture ed iniziative finalizzate a far incontrare il cliente con il prodotto (ad esempio, una efficiente rete di vendita, la presenza di una funzionale e capillare rete di assistenza sul territorio, la realizzazione di campagne di *marketing* vincenti, etc.). Dunque, le *performance* dell'azienda finiscono per non coincidere più soltanto con quelle della fabbrica (cioè con il mero sistema produttivo), ma – al contrario – sono determinate da numerosi altri fattori ed attori (*ambito del sistema azienda*) che – insieme alla fabbrica in senso stretto – sono responsabili del successo o dell'insuccesso del prodotto.

Al contrario, Nuovo Pignone produce impianti su commessa: in tal caso il rapporto azienda / cliente è diretto, senza intermediari. In Nuovo Pignone, dunque, *l'ambito della fabbrica* coincide con una buona parte *del sistema azienda*, poiché "il momento della produzione" è molto, molto vicino al cliente finale. Quest'ultimo, infatti, decide le specifiche tecniche del prodotto direttamente con *l'ambito della fabbrica*, negozia i prezzi direttamente con l'azienda e – in caso di malfunzionamenti degli impianti – si rivolge direttamente all'impresa.

Si noti che l'introduzione di indicatori riconducibili all'ambito del sistema azienda non ha mancato di spiazzare il sindacato: i rappresentanti della RSU della Gucci hanno dichiarato che quando è stato introdotta il nuovo impianto contrattuale aziendale (1996) vi è stato un iniziale scetticismo che è stato gestito attraverso il continuo confronto con i lavoratori e le loro rappresentanze nella fase di attuazione di quanto era previsto dall'accordo stesso.

In Piaggio, l'idea di legare la retribuzione alla *customer satisfaction* è stata introdotta dal nuovo management (Roberto Colaninno) con una forte diffidenza da parte dei lavoratori, preoccupati di perdere il controllo su una quota parte del salario variabile, adesso "in balia" di società di rilevazione dati, sul cui operato il sindacato non ha alcun potere di verifica.

Tuttavia, tali difficoltà non hanno impedito di conseguire l'effetto di introdurre i suddetti nuovi elementi nella determinazione del premio di risultato. Ciò è avvenuto per le seguenti ragioni:

- Per l'impresa, legare i premi di risultato ad indicatori (almeno in parte) esterni al momento della produzione significa responsabilizzare tutta la filiera produttiva. In questo modo, una quota parte dei rischi derivante da uno scarso successo sul mercato del prodotto, viene condivisa con i lavoratori.
- Per i lavoratori, accettare premi di risultato determinati da variabili riconducibili *all'ambito del sistema azienda* significa ottenere premi di risultato più cospicui[41] (infatti, tali variabili si sommano a quelle tradizionali come la produttività, la qualità, la redditività). Inoltre, dai casi analizzati, sembra che le nuove componenti del premio di risultato, oltre a contribuire a definire il salario, permettano di individuare con più precisione (rispetto a quanto non facciano i parametri di redditività, ad esempio) le responsabilità del conseguimento / mancato conseguimento degli obiettivi prefissati[42]. In questo modo i lavoratori sembrano riappropriarsi – almeno in parte – delle perdite derivanti dal contenimento del salario derivante dall'applicazione dell'accordo del luglio '93 [Casadio P., Lamelas M., Rodano G., 2004]. Si noti, tuttavia, tale ri-appropriazione di risorse si presta ad essere attuata non in termini collettivi (il caso della Gucci è emblematico), ma in termini individuali o – comunque – di sottogruppi che possono non coincidere con l'universo dei dipendenti dell'azienda.

[41] Si ricorda che alla Gucci i premi individuali arrivano ad incrementare il salario base fino al 20% del medesimo.

[42] A tale proposito, si pensi all'analisi dei ruoli che viene fatta sui singoli lavoratori della Gucci, in cui le *performance* (positive o negative che siano) di ognuno vengono analizzate in relazione a molteplici dimensioni valutative. Tuttavia, si pensi anche alla Piaggio, in cui, attraverso la *customer satisfaction*, si è potenzialmente in grado di risalire alle responsabilità collettive (di gruppi di lavoratori, strutture organizzative interne all'impresa) del mancato soddisfacimento dei gusti della clientela.

9. Conclusioni

Possiamo a questo punto tentare di rispondere agli interrogativi iniziali, avanzati nella premessa, relativamente alle caratteristiche delle relazioni industriali, delle vertenze e della contrattazione in Toscana. Fra questi interrogativi enucleiamo in particolare quelli relativi alla contrattazione salariale che, come si è visto nel corso di tutta la nostra indagine, costituisce l'asse della contrattazione, e che è chiamata a svolgere un ruolo anche macroeconomico (recupero dei guadagni di produttività aziendale) che implica una scelta di modalità e criteri innovativi (par. 9.5).

9.1) Come si contratta

Le modalità delle relazioni industriali sono relativamente poco conflittuali. Si è visto, anche dai dati statistici aggregati (cap. 5), come le ore perse per sciopero seguano un trend di lungo periodo sostanzialmente discendente, anche se vi sono fasi e periodi di relativa ripresa della conflittualità sociale.

Gli ultimi anni hanno visto una ripresa della conflittualità "politica" (estranea al rapporto di lavoro), anche se il discrimine fra "inerente" ed "estraneo" al rapporto di lavoro si va facendo labile: pensiamo per esempio all'ultima fase (non ancora coperta dai dati disponibili) relativa alla contrattazione dell'industria metalmeccanica, dove la firma di un accordo separato Fim (Cisl)-Uilm (Uil)-Federmeccanica (Confindustria) ha comportato un proseguimento, acuto anche in alcune imprese toscane, di conflittualità tesa ad ottenere accordi separati fra Fiom (Cgil) e le singole aziende. Si tratta di una conflittualità eminentemente interna al rapporto di lavoro (tanto è vero che lo sbocco è stato costituito in diversi casi appunto da accordi separati a livello di impresa) ma su cui ha inciso sostanzialmente il quadro politico nazionale. In ogni caso la contrattazione integrativa aziendale di tipo salariale non sembra aver richiesto, in linea generale, una specifica conflittualità. Nei casi esaminati (cap. 7 e 8, riassunti nella Tab. 9.1), solo pochissime ore di sciopero sono state fatte al Nuovo Pignone e alla Piaggio, nessuna alla Gucci. La conflittualità sembra più legata alle situazioni specifiche, quasi alle "tradizioni" delle strategie a livello aziendale (da parte delle imprese e del sindacato interno ad esse), che determinano stili relazionali più o meno conflittuali: in questo senso Piaggio ha una storia fatta di maggiore conflittualità, rispetto a Nuovo Pignone e ancora più alla Gucci, che tuttavia non emerge con particolare evidenza nella vertenza esaminata.

Per quanto riguarda il sistema regionale delle imprese, a parte le grandi aziende, del resto, sia la condizione demografica (calante) della Toscana, che la struttura produttiva (piccole imprese, elevata quota dell'artigianato e delle attività turistiche) che la tipologia delle competenze richieste nel processo produttivo (specifiche, poco codificate e informali) spesso indirizzano la dialettica capitale-lavoro verso caratteristiche del tutto individuali, che possono rientrare in categorie di

confine, quali le “relazioni industriali informali” o la “contrattazione individuale”, che tendono comunque ad eludere la dimensione collettiva della contrattazione e delle relazioni industriali vere e proprie.

	Nuovo Pignone	***Gucci***	***Piaggio***	***Pool-Fil***
C'è stata conflittualità?	Scarsa (1 ora di sciopero)	No	Moderata (qualche ora di sciopero	No
Che livello di consenso esisteva nella base rispetto alla negoziazione?	Elevato	Elevato negli ultimi accordi. La base sindacale era piuttosto scettica nel ’96 quando l’impianto della contrattazione aziendale è stato rivoluzionario	Il consenso è cresciuto via via che azienda e sindacati si avvicinavano all’accordo. Inizialmente la base sindacale era piuttosto divisa	Elevato
C’è coerenza fra obiettivi iniziali e risultati (per le due parti) nell'accordo?	Entrambe le parti dichiarano la massima coerenza tra obiettivi iniziali e quelli conseguiti con l’accordo. Il sindacato afferma, in particolare, di avere ottenuto di più di quanto sperato sul versante economico	Tutti gli accordi caratterizzati dal nuovo impianto contrattuale (dal ’96 ad oggi) sembrano essere assolutamente coerenti con le aspettative delle parti	L’azienda lamenta un’eccessiva remunerazione delle ore lavorate della banca ore. Il sindacato, all’opposto, considera l’iperemunerazione delle ore della banca ore un grande risultato. Per contro il sindacato non è soddisfatto dell’entità dei premi di risultato (tanto che dopo la stesura dell’accordo si è scioperato)	Piena coerenza tra obiettivi e risultati sia sul fronte dei lavoratori (tutti ricollocati) sia su quello aziendale (scarso impatto sociale della crisi)
Quale peso hanno (se ci sono) le commissioni paritetiche?	Il ruolo delle commissioni paritetiche è meramente consultivo rispetto ai decisori aziendali	L’unica commissione di cui si è parlato durante l’intervista è quella operante nella valutazione dei ruoli che – a detta sia di azienda che sindacati – funziona benissimo: le decisioni al suo interno vengono prese di comune accordo e trovano immediata attuazione nella definizione dei salari aziendali	Il ruolo delle commissioni paritetiche è meramente consultivo rispetto ai decisori aziendali	-

Pur non potendo direttamente estrapolare dai casi esaminati considerazioni quantitative, risulta certamente vero che le forme innovative della contrattazione devono passare attraverso un processo

di creazione del consenso non semplice, che richiede tempo e verifiche frequenti. Non è un caso l'itinerario, almeno iniziale, degli accordi Piaggio e Gucci sia stato faticoso. In questi casi, solo la sperimentazione dell'efficacia della soluzione negoziale ha ricomposto divisioni e scetticismi che inizialmente si erano manifestati.

Gli aggiustamenti individuali non rispondono adeguatamente alle situazioni aziendali di trasformazione, e quindi tutto sommato le imprese (o perlomeno la maggioranza delle medio-grandi imprese) risultano prive di avversione in linea di principio alla contrattazione. Gli aggiustamenti individuali (o, impropriamente, contrattazione informale o individuale) hanno però il vantaggio di non richiedere lo stesso processo di creazione di consenso, adagiandosi sulle "tradizioni aziendali" o "locali", e, per questa via, in contesti che non sono quello della grande impresa, possono di fatto riassorbire le istanze di istituzionalizzazione della contrattazione integrativa[43]. Nei tessuti industriali diffusi, come nei distretti industriali, il consenso a soluzioni innovative può tornare forte quando si impatta con situazioni di grave crisi (caso Pool-Fil).

Una riprova del grado di efficacia dei contratti esaminati è costituito dalla valutazione della coerenza fra obiettivi iniziali della piattaforma negoziale sindacale e risultato ottenuto (e, di converso, anche della coerenza fra obiettivi negoziali dell'azienda e risultato ottenuto). Il risultato è banale, se si considera che il set dei casi di studio è stato costruito con l'obiettivo di avere "casi di eccellenza", ma prova che questi costituiscono effettivamente dei "buoni" accordi (nel senso appunto della costruzione di un consenso condiviso fra le due parti).

Se un certo grado di tecnicalità del contratto ha garantito in tutti i casi esaminati, un buon consolidamento istituzionale delle relazioni industriali[44], e forse ha ampliato il "credito" di consenso di cui la prassi della negoziazione gode in quegli aggregati complessi che sono "l'azienda" e "i lavoratori", questa istituzionalizzazione di regole sul rapporto salario-produttività non ha implicato una istituzionalizzazione più completa delle relazioni industriali: le commissioni paritetiche (che esistono nei casi esaminati di contrattazione acquisitiva) non paiono giocare comunque un grande ruolo, sono di tipo consultivo, e fungono soprattutto da snodi di un flusso informativo, ma non decisionale, unidirezionale.

9.2) Cosa si contratta

[43] Un esempio di questo tipo, riguardante il protocollo d'intesa pratese sulla riduzione degli orari del 1997, è descritto in Bortolotti 2002 ed in Bortolotti e Giaccone, 2005.

[44] Infatti, non è affatto semplice a priori tradurre obiettivi generici condivisi in regole anche univoche e quantificabili che consentano la misurazione della coerenza fra obiettivi generici condivisi e comportamenti di fatto delle persone e delle istituzioni. Si possono citare a contrario i casi di una azienda orafa che in uno dei primi contratti di salario variabile ancorò il premio di produzione al fatturato apportando ai lavoratori un salario sproporzionato in seguito ad un aumento di fatturato dovuto all'aumento del costo dell'oro; oppure si possono immaginare le diffidenze che suscitano nei lavoratori situazioni che raccordano "premi di produttività" a risultati di esercizio fiscali che possono essere facilmente manovrati nell'ambito delle regole della contabilità aziendale.

Le problematiche affrontate nella contrattazione a livello toscano, ma anche in altre situazioni regionali, si concentrano, come abbiamo più volte ricordato, sugli aspetti retributivi (cap. 3); il salario è l'argomento più citato nei contratti integrativi (cap. 4), ma non pare che per ciò stesso sia un elemento generatore di conflittualità. In questo, e caso a maggior ragione, giocano quelle caratteristiche specifiche del contesto regionale che smorzano la conflittualità e individualizzano la regolazione del rapporto di lavoro. Accanto agli aspetti retributivi hanno una importanza crescente quelli procedurali, con la moltiplicazione di strutture tipo le "commissioni paritetiche", che sembrano essere un fattore di snellimento della circolazione delle informazioni e una struttura che facilita l'inclusione dei lavoratori in strategie già assunte autonomamente da parte delle imprese.

9.3) La contrattazione e il suo contesto

La contrattazione nelle imprese "global player"[45] (caratteristiche in cui rientrano Piaggio, Nuovo Pignone, Gucci) certamente recepisce ed in qualche modo partecipa al governo delle conseguenze di "macroprocessi" quali la crescente rilevanza della flessibilità del lavoro e della produzione o la diffusione dell'innovazione tecnologia e organizzativa connessa alle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni. In modo particolare i meccanismi che connettono le remunerazioni alla gestione della flessibilità hanno senso in quegli stabilimenti dove la verifica della competitività è più stringente e immediata (sia per i lavoratori che per l'impresa stessa), ed in cui la dimensione stessa concentra qualche variabile in più nelle mani dell'azienda stessa e delle sue varie componenti (non è così ovviamente nella piccola impresa, dove prevale la sensazione di essere in balìa del mercato, sia per l'impresa che per i lavoratori). Là dove, dunque, esistono strategie attive di innovazione e di flessibilizzazione, vi sono maggiori esigenze di conformazione dei comportamenti dei lavoratori a tali strategie, che richiedono anche un processo di coinvolgimento collettivo che passa (anche) per la contrattazione.

Sebbene la ricerca non potesse consentire la verifica della "ricaduta" delle specifiche relazioni industriali aziendali sul modello di regolazione del lavoro in Toscana (sulla composizione e dinamica del lavoro, sull'organizzazione del lavoro, sulle retribuzioni) e sulla stessa strategia delle imprese, si può ipotizzare ragionevolmente, sulla base dell'analisi congiunta delle indagini sull'argomento (cap. 3) e dei casi aziendali esaminati (in particolare cap. 8) che sia necessario distinguere una influenza modesta ma diretta nelle imprese più strutturate (global player e imprese ad alta sindacalizzazione), ed una solo indiretta e remota a livello di sistemi produttivi diffusi sul territorio. Nelle grandi imprese le relazioni industriali precludono alcune possibili strategie alle imprese (ad esempio la presenza di imprese ad elevato utilizzo di lavoro non a tempo indeterminato,

[45] Per la definizione delle imprese global player, cfr. Bacci et al., 2004.

che abbiamo altrove definito atipico-dipendenti è molto limitata), anche se in generale lasciano abbastanza mano libera alle imprese in materia di organizzazione del lavoro e della produzione (ma non della composizione della forza-lavoro); le relazioni sindacali si configurano come una componente della modernizzazione del sistema delle imprese, contribuendo a fare accettare prassi innovative ai lavoratori. Diversa è la situazione dei sistemi produttivi diffusi dove le relazioni industriali giocano più a livello di sostegno al tentativo di costruire posizioni comuni di sistema locale; in questo caso però il rapporto stesso fra lavoratori e sindacato è più episodico, e non a caso è il momento delle crisi aziendali (quando la ricerca di soluzioni richiede un rapporto non solo azienda-lavoratori, ma vengono coinvolte le associazioni sindacali e datoriali) quello in cui si aprono opportunità maggiori (cfr. Cap. 3 e 7). Non sembra però che le relazioni industriali nei sistemi di piccola impresa abbiano intrapreso la via della "contrattazione nucleare" (Giovannini, 1992, Signori 1994), ossia plasmata sulle specifiche esigenze di tipologie di forza-lavoro ampliando il raggio di possibilità e flessibilità dal punto di vista dei lavoratori.

9.4) La contrattazione difensiva

Solo uno dei casi da noi esaminati (Pool-Fil) ha riguardato casi di esplicita crisi occupazionale. Sembra tuttavia un caso di un certo interesse in quanto ha definito un possibile meccanismo istituzionale di governo delle crisi, che fa ricorso alle risorse relazionali, di capitale sociale, radicate nel territorio. Da alcune indagini, questa emergerebbe questa come una caratteristica abbastanza diffusa e peculiare nella realtà toscana.

Dal caso analizzato in questa ricerca è possibile trarre qualche conclusione riguardo, la *contrattazione difensiva*; il dato emergente concerne il coinvolgimento di soggetti terzi – spesso coincidenti con gli Enti locali – chiamati a partecipare alla negoziazione attraverso l'immissione di risorse economiche, negoziali e tecniche, in modo da facilitare i processi di ricollocazione della forza lavoro ed attenuando l'impatto sociale ed economico della situazione di crisi. Si tratta di una soluzione tecnicamente definibile innovativa (secondo i criteri di Cerruti et al., 2000, cioè che massimizza congiuntamente la flessibilità delle imprese, la sicurezza per i lavoratori e minimizza i costi per il pubblico), anche se la sua replicabilità è incerta.

Invece non sembrano diffondersi, ne' divenire operativi, modelli che potremmo definire di risarcimento al territorio, come sono stati tentati in un paio di imprese lucchesi negli anni Novanta, in cui si è negoziata l'uscita da un territorio da parte di una grande impresa contro il sostegno dello sviluppo territoriale oltre che della ricollocazione dei lavoratori. Queste due aziende, proprietà di multinazionali, hanno vissuto un lungo ridimensionamento dell'occupazione nel tempo, che si è concluso in un caso (Bertolli, propr. Unilever) con la chiusura, nell'altro (Cucirini Cantoni Coats, di

una multinazionale britannica) con una riduzione da 4000 a 500 addetti nell'arco di una quindicina di anni, e poi a poche decine di unità. Entrambe le aziende hanno stanziato una sorta di fondo di indennizzo alla collettività locale, in un caso di 600 milioni, nell'altro di svariate centinaia di milioni di lire, da destinarsi a creazione di nuova occupazione e nuove imprese. Non si trattava però di risorse attingibili in via esclusiva dagli ex addetti, quanto di risorse a disposizione dello sviluppo locale. Si trattava di modelli interessanti, ma che, in assenza di un interesse della società e delle istituzioni locali verso l'uso di questi strumenti, non hanno dato esiti significativi.

9.5) La contrattazione acquisitiva: ipotesi sul modello di contrattazione di retribuzione e flessibilità

Per quanto concerne la *contrattazione acquisitiva*, dai casi analizzati sembra emergere un nesso tra le caratteristiche delle imprese e quelle della contrattazione aziendale.
Infatti, le relazioni tra le diverse variabili considerate possono essere riassunte come segue:

- Le caratteristiche della produzione aziendale (in grande serie / in piccola serie – su commessa) sembrano influenzare la natura del premio di risultato aziendale. In particolare, nei contesti in cui si dà vita a produzioni in grandi serie le variabili che determinano le *performance aziendali*, e che dunque definiscono il premio di risultato, sono legate all'*ambito del sistema azienda*, cioè all'impresa considerata nel suo complesso (dal momento della produzione a quello del rapporto con il cliente finale). Infatti, produzioni in grande serie implicano una maggiore distanza tra l'azienda ed il prodotto finale e ciò richiede all'impresa la mobilitazione di ingenti risorse finalizzate a far incontrare il prodotto con il cliente (la rete di vendita, la rete di assistenza, lo sviluppo di politiche di marketing, l'analisi dei gusti / degli stili del cliente, etc.). Dunque, in tali contesti, l'ambito della fabbrica è solo un tassello di un mosaico (il *sistema azienda*, appunto) che, insieme agli altri, contribuisce al successo o all'insuccesso del prodotto. Al contrario, nei contesti in cui la produzione è di piccola serie o – addirittura – specifica, su commessa, le *performance aziendali*, e dunque il premio di risultato, sono legati – quasi esclusivamente – al momento della produzione, che incorpora al suo interno gli elementi responsabili del maggior valore aggiunto conferito al prodotto. Infatti, in tali circostanze il cliente finale è molto vicino al momento della produzione. Quest'ultimo, infatti, decide le specifiche tecniche del prodotto direttamente con *l'ambito della fabbrica*, negozia i prezzi direttamente con l'azienda e – in caso di malfunzionamenti degli impianti – si rivolge direttamente all'impresa.

- Le strategie di incremento dell'efficienza aziendale di tipo non tayloristico (di elevato / scarso impatto sull'organizzazione del lavoro) sembrano essere direttamente proporzionali sia al livello di l'istituzionalizzazione della partecipazione dei lavoratori sia alla regolamentazione delle relazioni industriali dentro l'azienda. Infatti, l'introduzione di innovazioni che impattano sull'organizzazione del lavoro da parte dell'azienda, per avere successo, necessitano del consenso dei dipendenti. Dunque, quella della partecipazione è una questione quasi più caldeggiata dall'impresa che dalle sue controparti[46].
- Infine, il livello di specializzazione della forza lavoro sembra impattare sulla tipologia delle flessibilità contrattate negli accordi aziendali. In particolare, più è elevata la specializzazione dei lavoratori, minore sarà la tendenza a contrattare la *flessibilità esterna*. In tali casi, infatti, trovare sul mercato le professionalità strategiche al funzionamento del processo produttivo può diventare molto difficile se non impossibile. Al contrario, più basso è il livello di specializzazione della forza lavoro più ampia sarà la tendenza a contrattare – accanto alla *flessibilità interna* – la *flessibilità esterna*. Si noti che il livello di specializzazione della forza lavoro incide anche sulla istituzionalizzazione della partecipazione dei lavoratori, poiché il loro coinvolgimento nelle scelte di tipo strategico è essenziale al buon funzionamento dei processo produttivi.

Le considerazioni suddette sono sintetizzate nel quadro sinottico esposto in tabella 9.2.
Naturalmente, non bastano i pochi casi analizzati per validare i ragionamenti sopra esposti. In particolare, la correttezza del quadro sinottico della tabella 9.2 dovrebbe essere accertata su un numero di casi ben più ampio, attraverso il ricorso a metodologie di indagine quantitative applicate ad un campione statisticamente rilevante di imprese. Quanto esposto sin ora è dunque da considerarsi un'ipotesi di lavoro che attende una verifica.

[46] Si noti che se l'incremento dell'efficienza aziendale è perseguibile attraverso iniziative che riducono la necessità di forza lavoro qualificata (innovazioni di stampo tayloristico) l'urgenza di coinvolgere i lavoratori nei processi decisionali da parte dell'impresa può essere fortemente ridotta.

Tab. 9.2 – Il rapporto tra caratteristiche dell'azienda e caratteristiche della contrattazione aziendale

Caratteristiche dell'azienda -->	Caratteristiche della contrattazione aziendale -->	Elementi condizionanti il salario aziendale		Tipologia delle flessibilità contrattate negli accordi aziendali		Istituzionalizzazione della partecipazione dei lavoratori		Definizione dei processi negoziali delle relazioni industriali aziendali	
		Elementi legati all'ambito della fabbrica	Elementi legati all'ambito del sistema azienda	Flessibilità interna	Flessibilità esterna	Bassa	Alta	Bassa	Alta
Caratteristiche della produzione aziendale	In grande serie		X						
	In piccola serie / specifica su commessa	X							
Strategie di incremento dell'efficienza aziendale non tayloristiche	Di elevato impatto sull'organizzazione del lavoro						X		X
	Di scarso impatto sull'organizzazione del lavoro					X		X	
Livello di specializzazione della forza lavoro	Basso			X	X				
	Alto			X			X		

Inserire qualcosa che riprenda la premessa

Bibliografia

- Accornero A., La terziarizzazione del conflitto e I suoi effetti, in Cella G.P., Regini M. cura di, *Il conflitto industriale in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1985.
- Akerlof G. (1982), *Labour contracts as a partial gift exchange*, in *The Quartely Journal of Economics* vol. 97 n. 4.
- Alacevich F. (1996), *Le relazioni industriali in Italia: cultura e strategie*, Roma, NIS.
- P.Auer, *Flexibility and security: labour market policy in Austria,Denmark, Ireland and The Netherlands*, in Schmid e Gazier, 2002.
- Auleta O., Fabbri R., Melotti M., Pini P., La contrattazione aziendale del premio di risultato nelle imprese emiliano-romagnole: alcuni risultati preliminari, in Ires Emilia-Romagna, *Secondo rapporto sulla contrattazione in Emilia-Romagna: 1994-1997. Un'indagine sulla esperienza della contrattazione aziendale dopo il 23 luglio 1993*, Milano, Franco Angeli.
- Bacci L., Zanni L., Gambardella A., Bortolotti F., Ghiribelli S., Radicchi E., *Le grandi imprese in Toscana fra leader locali e global player*, Pisa, Edizioni Plus, Regione Toscana, Lavoro – Studi e Ricerche, 47, 2004.
- Banca d'Italia (2003), *Metodi e risultati dell'indagine sugli investimenti delle imprese industriali*, in *Bollettino statistico, note metodologiche e informazioni statistiche* n. 59.
- M. Batazzi, C. Bonaiuti, F. Bortolotti, *I lavori atipici in Toscana. Regione Toscana. Rapporto 2003-2004* , Edizioni Plus, Regione Toscana, Firenze, 2005, in corso di pubblicazione, 2004.
- Becattini G. (1979), *La cooperazione tra imprese come strumento di sviluppo economico*, in *Cooperazione di Credito*, n. 68 marzo/aprile.
- Becattini G. (2000), *Il bruco e la farfalla : Prato nel mondo che cambia, 1954-1993*, Firenze, Le Monnier.
- V. Bertini, *Osservatorio Innovazione e lavoro. Esperienze a confronto in alcuni casi aziendali della Toscana*, Ires Toscana Papers, n. 10, 1989.
- Bonatti Y., Lugli L., Novelli M., Pini P., Tugnoli S., *Nuovi modelli organizzativi, relazioni industriali e contrattazione: un'analisi per le imprese in Emilia-Romagna*, PRIN "Infrastrutture, competitività e livelli di governo: conoscenza e sviluppo nella nuova economia", W.P., AT1, 2002.
- F. Bortolotti, *Il mosaico e il progetto. Lavoro, imprese e regolazione nei distretti industriali della Toscana*, Milano, FrancoAngeli, 1994.

- F. Bortolotti, *Cinque anni di vita della Ipt: efficienza e partecipazione nell'esperienza cooperativa*, Ires Toscana Papers, n. 21, 2001.
- F. Bortolotti, *La regolazione del lavoro in Toscana. Fra tradizione e innovazione*, Ires Toscana Quaderni, n.33, 2002.
- F. Bortolotti, M. Batazzi, Il lavoro non standard in Toscana. Il punto di vista delle imprese, in F. Giovani, a cura di, *La flessibilità del lavoro in Toscana*, Milano, FrancoAngeli, 2005 in corso di pubblicazione.
- F. Bortolotti, M. Giaccone, Inclusion Strategies. Regulating non-standard employment in the 'Third Italy', in I. Regalia (ed.) *Regulating New Forms of Employment: Local Experiments and Social Innovation in Europe*, Routledge, 2005.
- F. Bortolotti, C. Signori, L'innovazione nel modello toscano di regolazione: l'organizzazione del lavoro e relazioni industriali, in F. Bortolotti 2002.
- L. Burroni, *Allontanarsi crescendo. Politica e sviluppo locale in Veneto e in Toscana*, Torino, Rosemberg & Sellier, 2001.
- L. Burroni, C. Trigilia, Italy: Economic Development through Local Economies, in C, Crouch, P. Le Galés, C. Trigilia, H. Voelzkow, *Local Production Systems in Europe. Rise or Demise?*, Oxford U. P., 2001.
- Butera F. (1987), *Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni*, Milano, Franco Angeli.
- Carrieri M., Leonardi S. (2002), *Osservatorio europeo: La partecipazione finanziaria*, in Quaderni della partecipazione n. 9.
- Casadio P., Lamelas M., Rodano G. (2004), *Salari e mercato del lavoro italiano dopo la "concertazione"*, paper distribuito in occasione del seminario "Accordo di luglio 1993 e struttura dei salari" organizzato da AISRI-AIEL a Bergamo (18 giugno 2004).
- G.P. Cella e T. Treu, a cura di, *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- G. Cerruti, R. Di Monaco, M. Follis, *Flessibilità d'impresa e sicurezza del lavoro. Per un nuovo approccio alle crisi occupazionali*, Franco Angeli, Milano, 2000
- Cerruti G. (2000), *Il modello di analisi: flessibilità e sicurezza nelle politiche del lavoro*, in Cerruti G., Di Monaco R., Follis M., *Flessibilità d'impresa e sicurezza del lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Cnel (2002), *La contrattazione aziendale nel settore privato dell'economia*, Roma, Cnel.
- Coleman J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

- Consoli F., Rella P., *L'evoluzione delle relazioni industriali nel posto di lavoro in un contesto di globalizzazione. Una survey internazionale relativa ai lavoratori del settore elettronico ed elettromeccanico*, comunicazione al convegno "La regolazione concertata dell'economia globale", Trento, 25-26 gennaio 2002.
- Eiro (2002), *Vers un dialogue qualitatif dans les rélations industrielles*, Luxembourg, Eiro.
- Fabbri E. (1998), *Flessibilità e rimodulazione degli orari di lavoro nel distretto industriale pratese*, in Alacevich F. (a cura di), *L'Agenda del lavoro: processi in atto e problemi in discussione nel 1998*, Firenze, Cusl.
- R. Franzosi, Cent'anni di statistiche sugli scioperi. Una rassegna critica dei metodi e dei limiti della ricerca quantitativa sul conflitto industriale, in G. P. Cella, M. Regini, a cura di, *Il conflitto industriale in Italia. Stato della ricerca e ipotesi sulle tendenze*, Il Mulino, 1985.
- Giaccardi G. (1997), *Mercato del lavoro a Milano, flessibilità, costi e benefici*, in *Impresa & Stato* n. 36.
- Giaccone M., Verso un modello di contrattazione delle flessibilità: riflessioni su tre casi aziendali in *Economia e società regionale*, n.4., 1998.
- P. Giovannini, a cura di, *I rumori della crisi. Trasformazioni sociali e identità sindacali*, FrancoAngeli, 1992.
- Ires Emilia Romagna, *Secondo Rapporto sulla contrattazione in Emilia Romagna 1994-1997. Un'indagine sull'esperienza della contrattazione aziendale dopo il 23 luglio 1993*, FrancoAngeli, Milano, 1999.
- Ires Toscana, *La contrattazione decentrata in Toscana 1984-1988*, Firenze, Ires Toscana, 1990
- Irpet, Regione Toscana, Servizio Lavoro, *Indagine conoscitiva sull'evoluzione delle strategie e sulla dinamica della forza lavoro in un campione di imprese leader toscane*, Irpet, Firenze, 2003
- Irpet, *La flessibilità del lavoro in Toscana. Rapporto intermedio*, Firenze, Irpet, 2004.
- Istat (2004), *Rapporto annuale*, Roma, Istat.
- B. Lizzeri, *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde - La rilevazione del 2001* –Ires Lombardia, Quaderni Ires n. 7, 2002.
- Maccelli A. (1982), *I percorsi del lavoro operaio nell'area pratese. Un'analisi comparativa fra giovani e anziani*, in *Sociologia del lavoro*, nn. 15-16
- K. Madsen, *Security and Flexibility : firends or Foes ? Some Observations from the Case of Denmark*, Symposium France, ILO 2002.

- Orml Regione Toscana, Ires Toscana, *Le relazioni industriali in Toscana nel 1986,* Flash Lavoro Quaderni, n. 13, Firenze, 1997.
- Orml Regione Toscana, Ires Toscana, *Sindacalizzazione e conflittualità*, Flash Lavoro Quaderni, n. 77, Firenze, 2000.
- Pedersini R. (2004), *Trasformazioni economiche e sociali e regolazione del lavoro. La flessibilità del lavoro nell'impresa: riflessioni teoriche ed esperienze concrete*, Working paper del Dipartimento di studi sociali e politici dell'Università degli Studi di Milano n. 5.
- Perulli P., a cura di, *Le relazioni industriali nella piccola impresa* , FrancoAngeli, Milano, 1990.
- Pescarolo, C.Trigilia, Insediamento sindacale e relazioni industriali in Toscana (1944-1962), in Pier Luigi Ballini, Luigi Lotti, Mario G.Rossi (a cura di), *La Toscana nel secondo dopoguerra*, Milano, FrancoAngeli, 1991.
- P. Pessa, La contrattazione nelle aziende metalmeccaniche del Piemonte, in *Quaderni Rassegna Sindacale – Lavori*, n. 2, 2003.
- Piazza L., *Forme nuove di lavoro e di impiego: il caso di Prato* –LoclevConc Papers (WP/00/6/IT), Ires Lombardia, Milano (ricerca svolta nell'ambito del progetto comunitario TSER SOE2-CT98-3066), 2000.
- Pini P., *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb, 2000
- Regalia I., a cura di, *Regioni e relazioni industriali in Europa*, Milano, FrancoAngeli, 1997.
- Regalia I., Politiche di protezione del lavoro. Esperienze a livello territoriale in Europa, in *Stato e mercato*, n.2, 2002.
- Regione Toscana- DSE (dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Firenze, *Il costo del lavoro. Salari, tecnologia e capitale umano nella regione Toscana*, Collana Lavoro – Studi e Ricerche, 24, Giunti Ed. Firenze, 2002.
- Reyneri E. (1996), *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Reyneri E. (2003), *Flessibilità: molti significati, alcune contraddizioni*, in *Sociologia del lavoro n. 90*, Milano, Franco Angeli.
- Signori C., La contrattazione nucleare e territoriale, in *Ires News*, n. 28, 1994.
- Signori C., *La contrattazione decentrata nel comprensorio fiorentino, (1993-1998)*, Firenze, Ires Toscana, 1999.
- Simon H. (1951), *A formal theory of employment relationship*, in *Econometria* vol. 19 n. 3.

- V. Telljohann, Strategie d'impresa, relazioni industriali e modelli di partecipazione, in IpL, *3° Rapporto annuale dell'Istituto per il Lavoro. Globalizzazione, strategie di impresa e qualità della vita lavorativa*, FrancoAngeli, Milano, 2003.
- T. Treu, G.P. Cella, *Le nuove relazioni industriali. Manuale per l'analisi dell'esperienza italiana*, Bologna, Il Mulino, 1998.
- Trigilia, Il distretto industriale di Prato, in M. Regini, C. Sabel, *Strategie di riaggiustamento industriale*, Il Mulino, 1989.
- Trigilia C. (1994), *Una prima valutazione della proposta del sindacato*, in CGIL, CISL, UIL, Provincia di Prato, *Un'occasione da non perdere. Ricontrattare gli orari per rilanciare l'occupazione nell'area tessile*, Atti del convegno tenutosi a Prato il 21 giugno 1994.
- Trigilia C. (1998), *Sociologia economica. Stato, mercato e società nel capitalismo moderno*, Bologna, Il Mulino.
- Van Oorschot W., *Dutch "flexicurity" policy: Flexibility and security for Dutch workers?*, 4th International Research Conference on Social Security, Antwerp, 5-7.5.2003.
- Varaldo R., Bellini N., Bonaccorsi A., *Tendenze e vie del cambiamento nell'industria toscana*, Milano, FrancoAngeli, 1997.
- Wilthagen T., *Flexecurity: a new paradigm for Labour Market Policy Reform*, Discussion Paper FSI 98-202, 1998.
- Zeppa A. (2002), *Un bilancio del sistema contrattuale italiano: distribuzione del reddito e contrattazione aziendale*, in Atti del convegno "L'evoluzione del sistema contrattuale italiano nel contesto europeo: nuove prospettive per una politica salariale locale?" organizzato da IPL-AFI a Bolzano (29 aprile 2002).