

ADAPT è una associazione senza fini di lucro fondata da Marco Biagi nel 2000 per promuovere, in una ottica internazionale e comparata, studi e ricerche sul lavoro. Il nostro obiettivo è promuovere un modo nuovo di "fare Università", costruendo stabili relazioni e avviando interscambi tra sedi della alta formazione, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese. Sono soci di ADAPT:

Adecco Group
ANCL Veneto
Aninsei
ANPIT
Assindustria
Venetocentro
Assoimprenditori
Alto Adige
Assolavoro
Assolombarda
ASSTRA
Baker Hughes
Bracco Imaging
Brembo
Carrefour Italia
Cisl
COESIA
Coldiretti
Confartigianato
Confcommercio
Confcooperative
Confimi Industria
Confindustria
Belluno Dolomiti
Confindustria
Bergamo
Confindustria
Cuneo

Confprofessioni
Coopfond-
Legacoop
nazionale
Cremonini
Danone Company
Day Ristoservice
Edenred Italia
Elettra Sincrotone
Trieste
Enel
Esselunga
Farminindustria
Federalberghi
Federdistribuzione
FederlegnoArredo
Federmanager
Federmeccanica
Femca-Cisl
Fim-Cisl
Fincantieri
Fipe
Fisascat
Fondazione Bruno
Kessler
Fondazione Fai-Cisl
Gi Group
Heineken

Ifoa
IHI Charging
Systems
International
Inail
LavoroPiù
Manageritalia
Manpower
Manutencoop
Marchesini Group
MCL
Mercer
Nexi Payments
Randstad Italia
Scuola Centrale
Formazione
SNFIA
Synergie Italia
UGL
UILTEC
Umana
Unindustria Reggio
Emilia
WEC
W. TRAINING

€ 100,00



LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA IN ITALIA (2021)

VIII RAPPORTO ADAPT

ADAPT University Press nasce con l'obiettivo di comunicare e diffondere oltre i confini della Università i risultati della ricerca e la progettualità di ADAPT, l'Associazione per gli studi sul lavoro fondata nel 2000 da Marco Biagi (www.adapt.it). In questo senso ADAPT University Press opera alla stregua di una piattaforma aperta e indipendente di confronto e progettazione sui temi del lavoro e delle relazioni industriali sia in chiave di raccolta di finanziamenti per borse di studio e contratti di ricerca sia per sviluppare e condividere nuove idee attraverso studi e analisi che contribuiscano a costruire il futuro del lavoro attraverso una migliore e più costante collaborazione tra Università, imprese, professionisti, operatori del mercato del lavoro e parti sociali.

La copertina del volume rappresenta i portici della Università di Bologna. Vuole essere, in primo luogo, un omaggio a Marco Biagi, il professore bolognese che ha fondato la Scuola di ADAPT e rilanciato il metodo delle relazioni industriali in Italia. Vuole anche essere, in secondo luogo, un tentativo di rappresentare con una sola immagine l'affascinante architettura su cui si regge il sistema italiano di contrattazione collettiva, la cui chiave di volta sta diventando sempre di più la contrattazione aziendale. Quasi 900 contratti nazionali, centinaia di accordi territoriali e, soprattutto, migliaia di accordi aziendali di cui ancora poco si sa e che per questo abbiamo cercato di ricondurre a sistema evidenziando quei tratti caratterizzanti e distintivi su cui si regge il nostro sistema di relazioni industriali.

ISBN 978-88-31940-94-8

Copyright © ADAPT University Press, 2022

I Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva sono il frutto della raccolta e analisi sistematica di oltre 4500 contratti collettivi (prevalentemente di secondo livello) da parte dei giovani ricercatori e dottorandi della Scuola di alta formazione di ADAPT in relazioni industriali e di lavoro. I contratti sono raccolti nel database di www.farecontrattazione.it, piattaforma online di cooperazione per lo sviluppo della contrattazione di produttività. Per informazioni sulla banca dati scrivere a info@adapt.it.

I volumi ADAPT University Press che non sono diffusi in modalità openaccess sono acquistabili online sul sito di www.amazon.it o attraverso il sito www.bollettinoadapt.it.

Per maggiori informazioni potete scrivere al seguente indirizzo di posta elettronica: aup@adapt.it.

Per essere informato sulle ultime pubblicazioni di ADAPT University Press seguici su Twitter [@ADAPT_Press](https://twitter.com/ADAPT_Press).

**LA CONTRATTAZIONE
COLLETTIVA IN ITALIA
(2021)**

VIII RAPPORTO ADAPT

INDICE

<i>Executive summary</i>	XV
<i>Nota metodologica</i>	XIX

Parte I

LA CONTRATTAZIONE NAZIONALE

Capitolo I

La contrattazione nazionale di categoria: i rinnovi del 2021

(A) VALUTAZIONE D'INSIEME.....	4
1. Una ipotesi ricostruttiva	4
2. Principali risultanze della ricerca	5
2.1. I trattamenti economici nei rinnovi del 2021	5
2.2. Le previsioni di raccordo con il livello decentrato.....	9
2.3. Il difficile dialogo tra legge e contrattazione collettiva	12
2.4. Le misure di welfare	14
(B) ANALISI E FOCUS DI SETTORE.....	18
3. Agricoltura, silvicoltura e pesca.....	18

3.1.	CCNL quadri e impiegati agricoli.....	18
3.2.	CCNL allevatori.....	21
3.3.	CCNL forestali.....	24
3.4.	CCNL per gli imbarcati su natanti di cooperative di pesca	28
4.	Manifattura	29
4.1.	CCNL aziende conciarie.....	29
4.2.	CCNL industria metalmeccanica e installazione di im- pianti.....	32
4.3.	CCNL tabacco	37
4.4.	CCNL pelli e sucedanei	40
4.5.	CCNL industria metalmeccanica imprese minori – Unionmeccanica Confapi.....	43
4.6.	CCNL legno imprese minori	46
4.7.	CCNL industria metalmeccanica cooperative	50
4.8.	CCNL industria metalmeccanica imprese minori – Confimi	52
4.9.	CCNL calzature	56
4.10.	CCNL giocattoli industria	58
4.11.	CCNL industria alimentare imprese minori	61
4.12.	CCNL industria tessile-abbigliamento.....	64
4.13.	CCNL industria carta.....	67
4.14.	CCNL alimentazione e panificazione artigianato	72
4.15.	CCNL metalmeccanica artigianato	75

4.16. CCNL orafi e argentieri.....	78
5. Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	82
5.1. CCNL elettrici (appendice)	82
6. Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento.....	84
6.1. CCNL igiene ambientale	84
7. Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli.....	88
7.1. CCNL farmacie private.....	88
8. Trasporto e magazzinaggio	91
8.1. CCNL logistica, trasporto merci e spedizione.....	91
9. Servizi di informazione e comunicazione	92
9.1. CCNL grafici editoriali.....	92
9.2. CCNL poligrafici	96
9.3. CCNL comunicazione e informatica imprese minori .	96
10. Attività finanziarie e assicurative.....	101
10.1. CCNL Poste italiane.....	101
11. Attività immobiliari	106
11.1. CCNL agenti immobiliari.....	106
12. Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	109
12.1. CCNL pulizie e multiservizi – Anip Confindustria	109
12.2. CCNL pulizie e multiservizi – Fnip Confcommercio .	111
13. Istruzione.....	114
13.1. CCNL scuole non statali Agidae	114

14. Sanità e assistenza sociale.....	116
14.1. CCNL socio-assistenziale Agidae.....	116
15. Altre attività di servizi.....	117
15.1. CCNL lavanderie industriali.....	117
15.2. CCNL imprese funebri.....	119

Capitolo II

Sul coordinamento del decentramento contrattuale (metalmecanico, elettrico, distribuzione cooperativa)

1. Le ragioni di un'indagine sul decentramento contrattuale in Italia.....	123
2. Il decentramento contrattuale nel settore metalmecanico...	125
2.1. La contrattazione collettiva in TenarisDalmine	127
3. Il decentramento contrattuale nel settore elettrico.....	130
3.1. La contrattazione collettiva in Enel	133
4. Il decentramento contrattuale nel settore della distribuzione cooperativa	137
4.1. La contrattazione collettiva in Coop Alleanza 3.0.....	140
5. Considerazioni comparate e conclusive	144

Parte II
LA CONTRATTAZIONE DECENTRATA

Capitolo I
La contrattazione aziendale nel 2021

(A) VALUTAZIONE DI INSIEME	152
1. Il campione analizzato	152
2. Modalità di indagine.....	154
3. Linee di tendenza	154
(B) CASI DI STUDIO E BUONE PRATICHE.....	159
4. Sistemi di relazioni industriali a livello aziendale o di gruppo	159
4.1. <i>Accordo Gruppo Intesa Sanpaolo</i> (14 aprile 2021).....	160
4.2. <i>Accordo Leonardo</i> (21 maggio 2021)	161
4.3. <i>Accordo Sicor</i> (8 giugno 2021)	162
4.4. <i>Accordo ZF</i> (5 maggio 2021).....	162
4.5. <i>Accordo Air liquide Italia</i> (15 aprile 2021)	163
4.6. <i>Accordo Gruppo Electrolux</i> (23 aprile 2021).....	163
4.7. <i>Accordo Irisacqua</i> (28 giugno 2021).....	165
5. Tipologie contrattuali.....	165
5.1. <i>Accordo Deutsche Bank</i> (1° ottobre 2021)	166
5.2. <i>Accordo Titan</i> (4 maggio 2021)	167
5.3. <i>Accordo Miti</i> (5 gennaio 2021).....	168
5.4. <i>Accordo Jesolo Turismo</i> (21 aprile 2021).....	169

6.	Organizzazione del lavoro e tematiche di salute e sicurezza sul lavoro	169
6.1.	<i>Accordo Toyota MHMI</i> (25 ottobre 2021).....	169
6.2.	<i>Accordo Genertel</i> (27 maggio 2021).....	170
6.3.	<i>Accordo Leonardo</i> (21 giugno 2021).....	171
6.4.	<i>Accordo Cattolica Assicurazioni</i> (6 maggio 2021).....	172
6.5.	<i>Accordo Parmalat</i> (16 giugno 2021).....	173
6.6.	<i>Accordo Titan</i> (4 maggio 2021).....	174
6.7.	<i>Accordo Sicor</i> (8 giugno 2021).....	175
6.8.	<i>Accordo Pellegrini</i> (3 febbraio 2021).....	176
6.9.	<i>Accordo Banca Carige</i> (10 novembre 2021).....	176
6.10.	<i>Accordo ING Bank</i> (30 luglio 2021).....	177
7.	Politiche attive, formazione, riqualificazione professionale..	178
7.1.	<i>Accordo Enel</i> (10 maggio 2021).....	178
7.2.	<i>Accordo Parmalat</i> (16 giugno 2021).....	179
7.3.	<i>Accordo Bayer</i> (8 luglio 2021).....	180
7.4.	<i>Accordo Benetton</i> (9 settembre 2021).....	181
7.5.	<i>Accordo Timken</i> (29 ottobre 2021).....	181
8.	Welfare aziendale e misure di conciliazione	182
8.1.	<i>Accordo Fincantieri</i> (26 marzo 2021).....	182
8.2.	<i>Accordo Benetton</i> (9 settembre 2021).....	183
8.3.	<i>Accordo Airliquide</i> (15 aprile 2021).....	184
8.4.	<i>Accordo L'Oréal</i> (11 novembre 2021).....	186

8.5.	<i>Accordo Loro Piana</i> (14 settembre 2021)	187
8.6.	<i>Accordo Marriott</i> (29 giugno 2021)	188
8.7.	<i>Accordo Somec</i> (23 giugno 2021)	189
8.8.	<i>Accordo ZF</i> (5 maggio 2021).....	190
8.9.	<i>Accordo Gruppo Banco Desio</i> (26 novembre 2021).....	191
9.	Trattamenti retributivi e salario di produttività.....	191
9.1.	<i>Accordo ICAM</i> (10 maggio 2021)	192
9.2.	<i>Accordo Ansaldo Energia</i> (23 novembre 2021)	193
9.3.	<i>Accordo Creval</i> (22 novembre 2021).....	194
9.4.	<i>Accordo Albaleasing</i> (29 settembre 2021)	194
9.5.	<i>Accordo Fisher & Paykel Appliances</i> (23 giugno 2021)	195
9.6.	<i>Accordo Leonardo</i> (21 maggio 2021)	196
9.7.	<i>Accordo Bonfiglioli</i> (22 luglio 2021).....	197
9.8.	<i>Accordo ASPI</i> (15 aprile 2021)	197
9.9.	<i>Accordo Butangas</i> (12 marzo 2021)	199
9.10.	<i>Accordo Luxottica</i> (27 aprile 2021).....	199

Capitolo II

La contrattazione provinciale (operai agricoli e florovivaisti)

1.	Oggetto d'indagine e contesto.....	201
2.	Relazioni industriali e bilateralità.....	202
2.1.	Ruolo e funzioni degli organismi bilaterali	202

2.2.	Procedure di informazione, consultazione e partecipazione	205
2.3.	Organizzazione delle deroghe al secondo livello	205
3.	Disciplina dei rapporti di lavoro e orario.....	206
3.1.	Rapporti di lavoro e soluzioni per la continuità occupazionale	206
3.2.	Orario normale di lavoro e flessibilità	208
4.	Salute e sicurezza sul lavoro.....	209
4.1.	Malattia e infortunio.....	209
4.2.	Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza territoriale.....	211
4.3.	Lavori pesanti o nocivi.....	212
5.	Retribuzione e classificazione dei lavoratori.....	213
5.1.	Aumenti del salario contrattuale e maggiorazioni o indennità.....	213
5.2.	Integrazioni o modifiche al sistema di inquadramento	213
5.3.	Premi variabili e per obiettivi.....	215
6.	Welfare, conciliazione e tutela delle diversità.....	217
6.1.	Somme, beni e servizi di welfare	217
6.2.	Misure per la conciliazione tra vita privata e professionale.....	218
6.3.	Tutele contro le violenze e discriminazioni di genere e a favore della manodopera straniera	219
7.	Appalti ed esternalizzazioni	221

Parte III
APPROFONDIMENTI TEMATICI

Capitolo I
**Tra conflitto e contrattazione:
 dieci anni di crisi aziendali**

1. La costruzione di “potere comunicativo” nella gestione delle crisi aziendali	227
2. Un decennio di “crisi aziendali”. Qualche numero	229
3. Crisi aziendali e comunicazione pubblica	231
4. Comunicazione interna.....	233
5. Crisi comunicate e settori economici. Qualche numero ulteriore	234
6. Comunicazione pubblica e accordi.....	236
7. Nota metodologica e quadro di sintesi della ricerca per settore economico ed esito della vertenza	244

Capitolo II
**Contrattazione collettiva e riorganizzazioni aziendali:
 il contratto di espansione**

1. Premessa	273
2. Riduzioni orarie e riqualificazione: i casi del settore delle telecomunicazioni.....	274
3. I percorsi di turnover generazionale.....	277
3.1. Il contratto di espansione pre-2021: i casi Ericsson e Bricocenter	277

3.2.	Il contratto di espansione e le nuove sfide della transizione: i casi Eni, Aspi e Stellantis	279
3.3.	Il contratto di espansione sotto i 500 dipendenti: il caso La Fenice.....	282
4.	Prime evidenze.....	274

Capitolo III

Le politiche attive nella contrattazione collettiva

1.	Premessa	287
2.	Le politiche attive nella contrattazione collettiva nazionale..	288
2.1.	Le previsioni di natura obbligatoria	288
2.2.	Le previsioni di natura normativa	290
3.	Le politiche attive nella contrattazione di secondo livello.....	292
3.1.	Gli accordi collettivi per la gestione della crisi	292
3.2.	Le intese per la formazione e riqualificazione dei lavoratori	294
3.3.	Il caso del Fondo nuove competenze.....	295

Capitolo IV

Inquadramento e professionalità: il caso della figura HR (esperto di relazioni di lavoro)

1.	I sistemi di inquadramento tra valore di scambio e definizione dei contenuti professionali	303
----	--	-----

2. I profili professionali dell'area della gestione delle risorse umane.....	304
3. Metodologia e ambito di analisi.....	305
4. I profili professionali dell'area della gestione delle risorse umane: tra assenze e accurati tentativi definitivi	305
4.1. Una valutazione d'insieme.....	321
5. I profili formativi dell'apprendistato professionalizzante.....	321

Capitolo V

Lavoro agile: le prospettive per la contrattazione aziendale alla luce del protocollo interconfederale del 7 dicembre 2021

1. La valorizzazione della contrattazione collettiva	327
2. I contenuti del protocollo	329
2.1. Tempi di lavoro.....	329
2.2. Diritto alla disconnessione	330
2.3. Luoghi di lavoro.....	331
2.4. Attrezzature di lavoro	331
2.5. Salute e sicurezza sul lavoro.....	332
2.6. Parità di trattamento.....	333
2.7. Welfare e lavoro agile.....	334
2.8. Riservatezza e privacy	335
2.9. Formazione.....	336
3. Conclusioni.....	336

Indice analitico

<i>Contrattazione nazionale</i>	341
<i>Contrattazione decentrata</i>	343
<i>Tem e problemi</i>	349

Executive summary

Oggetto della ricerca

*Il presente Rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia nel 2021, realizzato attraverso l'utilizzo dei testi contrattuali raccolti nella **banca dati «Fare Contrattazione»** della Scuola di alta formazione di ADAPT (www.farecontrattazione.it), ha come oggetto:*

- 1) *l'esame della **totalità dei rinnovi dei CCNL di categoria/settore sottoscritti nel corso del 2021 dalle federazioni sindacali aderenti a Cgil, Cisl e Uil (pari a 34 testi contrattuali a cui si aggiunge la specifica appendice del settore elettrico);***
- 2) *un approfondimento sul tema del **coordinamento tra contrattazione nazionale e contrattazione aziendale con riferimento, in particolare, al settore metalmeccanico, elettrico e della distribuzione cooperativa;***
- 3) *l'analisi della **contrattazione decentrata** con particolare riferimento a **339 contratti aziendali** sottoscritti nel 2021 e afferenti a diversi settori e **47 contratti territoriali** sottoscritti tra la fine del 2020 e tutto il 2021 nel settore agricolo;*
- 4) *uno studio di **338 vertenze sindacali legate alla crisi di impresa** analizzate secondo il metodo della content analysis applicato alle notizie pubblicate su media digitali online;*
- 5) *uno studio su 9 contratti di espansione sottoscritti da aziende e organizzazioni sindacali tra il 2019 e il 2021, per analizzare l'evoluzione di tale strumento contrattuale nel corso degli anni;*
- 6) *una indagine sul **ruolo della contrattazione collettiva nella disciplina delle politiche attive** attraverso la mappatura dei*

contratti collettivi nazionali più applicati e di alcuni accordi aziendali in materia di formazione e ricollocazione dei lavoratori;

- 7) *una analisi sul **ruolo della contrattazione collettiva nella costruzione dei profili professionali** afferenti all'area della **gestione delle risorse umane** prendendo in considerazione 22 CCNL, individuati sulla base del criterio di maggiore applicazione per numero di lavoratori;*
- 8) *uno studio longitudinale della contrattazione collettiva con riferimento a una banca dati di oltre 250 contratti collettivi nazionali e aziendali sul **lavoro agile/smart working** per il periodo 2012-2021 comprensivi del **protocollo interconfederale sul lavoro agile nel settore privato del 7 dicembre 2021.***

Organizzazione della ricerca

*A partire dal Rapporto sulla contrattazione collettiva nel 2020, il gruppo di ricerca della Scuola di alta formazione di ADAPT ha adottato alcuni **criteri ordinatori** per la lettura e razionalizzazione del materiale raccolto tenendo come parametro di riferimento, utile a fini illustrativi e di analisi, **la classificazione dei settori economici contenuta nei codici Ateco** e, in particolare, i macro-settori definiti dagli stessi. Nello specifico si tratta di una classificazione in linea con quanto realizzato dal Cnel per la riorganizzazione dell'archivio dei contratti collettivi nazionali di lavoro e che è stata recentemente utilizzata dalla legislazione emergenziale ai fini della determinazione dei servizi e dei lavori essenziali nella fase del lockdown.*

Non che i codici Ateco siano espressione di una moderna geografia del lavoro, che in affetti mette radicalmente in crisi la classificazione verticale delle attività produttive rispetto alle nuove interdipendenze e alla trasversalità tra settori merceologici; e tuttavia si è rivelata utile nella redazione del Rapporto per meglio saldare, in attesa di nuove ipotesi interpretative, la razionalità giuridica espressa dal fenomeno contrattazione collettiva con la sua più ampia funzione economica e sociale.

A livello di impianto il Rapporto è organizzato in tre parti.

*La parte I è dedicata all'**analisi della contrattazione nazionale**. Il primo capitolo ha ad oggetto **l'analisi dei rinnovi dei CCNL avvenuti nel corso del 2021**. Il secondo capitolo affronta, invece, **il tema del coordinamento tra contrattazione nazionale e contrattazione aziendale**. In particolare, attraverso il progetto di ricerca internazionale Codebar (*Comparisons in Decentralised Bargaining: Towards New Relations between Trade Unions and Works Councils?*), cofinanziato dalla Commissione Europea (attraverso la linea di finanziamento "Improving expertise in the field of industrial relations") e svolto da ADAPT sotto la guida dell'Università di Amsterdam e in collaborazione con altri centri di ricerca e università europei, si è condotto uno studio su tre settori: metalmeccanico, elettrico e distribuzione cooperativa. Per ogni settore è stato altresì approfondito un caso aziendale (TenarisDalmine, Enel e Coop Alleanza 3.0).*

*La parte II ha per oggetto l'**analisi della contrattazione decentrata** del 2021 ed è suddivisa in due capitoli. Un capitolo è dedicato alle **tendenze della contrattazione di livello aziendale** e mette in luce alcune **buone pratiche** con riferimento ai temi della organizzazione del lavoro, delle tipologie contrattuali, delle politiche attive e delle misure di formazione, delle misure di welfare aziendale e di conciliazione, dei trattamenti retributivi, del salario di produttività e delle relazioni industriali in azienda. Un secondo capitolo pone invece l'attenzione sui **rinnovi di contratti collettivi provinciali per gli operai agricoli e florovivaisti** sottoscritti tra la fine del 2020 e tutto il 2021.*

*La parte III è infine dedicata ad alcuni focus tematici. Il primo ha per oggetto le **crisi aziendali** e si occupa di analizzare il campione di 338 casi di vertenze, con particolare riferimento a quelle di cui media nazionali o locali online abbiano dato notizia. Il secondo focus tematico è dedicato a una **rassegna ragionata su alcuni contratti di espansione stipulati in Italia tra il 2019 e il 2021**. Il terzo focus è relativo a **una riflessione sulla contrattazione collettiva in materia di politiche attive e formazione** a partire dalle linee tracciate nel protocollo Ciampi-Giugni del 1993. Il quarto si fa carico di una **prima analisi sistematica circa il ruolo della contrattazione collettiva nazionale nella***

costruzione sociale dei mestieri. Per quest'anno si è svolta una *di-samina dei principali CCNL con specifico riferimento ai profili professionali afferenti all'area della gestione delle risorse umane.* Il quinto e ultimo focus è sul **lavoro agile** a completamento dell'analisi sistematica svolta lo scorso anno (ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia* (2020), ADAPT University Press, 2021, pp. 315-396) su una banca dati che oramai è composta da più di 250 contratti di livello nazionale e soprattutto aziendale.

Principali risultanze della ricerca

Dall'osservazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro di categoria sottoscritti nel 2021 dalle federazioni di settore di Cgil, Cisl e Uil con le rispettive controparti datoriali, si confermano alcune evidenze già constatate nell'ambito della scorsa edizione del Rapporto. Sul piano dei trattamenti economici, guardando con particolare attenzione ai settori industriali, si constata il sostanziale disallineamento con i meccanismi fissati nel Patto della fabbrica del 2018, dato che gli aumenti dei minimi retributivi vengono fissati ex ante e appaiono completamente sganciati dall'IPCA previsionale calcolato per gli anni di vigenza, come da linee guida stabilite a livello interconfederale. In molti casi, poi, alla luce dei lunghi periodi di vacanza contrattuale trascorsi tra i diversi rinnovi (problema reso ancora più evidente dal protrarsi della fase pandemica), sono state fissate specifiche quote una tantum a copertura delle fasi di carenza contrattuale, per fornire una prima risposta sul piano economico ai lavoratori.

Parlando in termini più ampi della struttura della retribuzione, continua il processo di arricchimento del trattamento economico complessivo, che ingloba tutte le voci contrattuali con ricaduta economica, comprese alcune forme di welfare. Da questo punto di vista, appaiono di particolare rilievo le numerose previsioni nel campo dell'assistenza sanitaria e della previdenza integrativa, che confermano il progressivo accentramento delle funzioni dai fondi aziendali e interaziendali verso i fondi negoziali di categoria.

Sul piano normativo, emerge invece con particolare evidenza il ricorso della contrattazione collettiva a "vie di fuga" contrattuali alle rigidità poste della

legislazione statale nella disciplina del mercato del lavoro. Sotto questo aspetto, al fine di garantire una maggiore flessibilità alle aziende, a livello nazionale si è fatto un ampio ricorso al concetto di stagionalità, che risulta esteso oltre il suo perimetro oggettivo, nonché a una regolamentazione per via contrattuale della disciplina relativa ai contratti di lavoro a tempo determinato, in termini meno rigidi rispetto alle norme di legge, anche attraverso un pragmatico utilizzo della specifica delega prevista dall'articolo 19, comma 1, lettera b-bis, decreto legislativo n. 81 del 2015, introdotta dall'articolo 41-bis della legge n. 106 del 2021. Meno lineare appare invece la modalità di procedere a livello nazionale nella regolazione di alcuni istituti, quale l'apprendistato, dato che l'intervento degli attori delle relazioni industriali spazia, a seconda dei contesti, da semplici aggiustamenti della disciplina collettiva, fino a soluzioni maggiormente strutturate, che ancorano i sistemi di apprendistato a quelli di classificazione e inquadramenti del personale. Sistemi classificatori che, in alcune realtà (in primis il settore metalmeccanico) sono stati peraltro al centro di importanti interventi di "riscrittura", il cui impatto sarà da valutare nei prossimi anni all'interno dei luoghi di lavoro.

Sul fronte delle politiche di "welfare contrattuale", prosegue inoltre il processo "virtuoso" della contrattazione collettiva nazionale nel fornire linee guida e individuare direttamente soluzioni concrete per far fronte alle sempre più ampie esigenze di conciliazione vita-lavoro dei lavoratori, attraverso previsioni pragmatiche e di miglior favore rispetto alla legge relative a istituti di flessibilità organizzativa quali congedi, aspettative e ferie.

In ottica di sistema, si conferma infine la difficoltà delle rappresentanze di imprese e lavoratori di tradurre nei contratti di settore il modello articolato di contrattazione stabilito negli accordi interconfederali vigenti. Se infatti, da un lato, nella parte obbligatoria di molti rinnovi vengono richiamate in maniera precisa le diverse forme e modalità di coordinamento tra contrattazione nazionale e aziendale, dall'altro lato, nella prassi negoziale, il raccordo tra i diversi livelli di contrattazione appare debole, se non assente in molti contesti.

*Dall'analisi sull'effettività del modello di c.d. decentramento organizzato, è emerso **un grado di sviluppo della contrattazione aziendale particolarmente eterogeneo**, tra i diversi settori analizzati, dal punto di vista quantitativo. Come è noto, la variabile della dimensione d'impresa*

*incide sulla probabilità o meno di sottoscrivere accordi di secondo livello, determinando una bassa copertura della contrattazione aziendale specialmente nel settore del commercio e della distribuzione e una copertura quasi totale, invece, nel settore elettrico. Ma è stata evidenziata un'ulteriore criticità dell'assetto formale multilivello, questa volta trasversale ai settori analizzati: **nei grandi player multi-localizzati**, che tendono ad accentrare a livello di gruppo la contrattazione aziendale per uniformare le condizioni di lavoro presso i vari siti, **tende a ridursi la distanza "spaziale" e "funzionale"** (in merito alle funzioni perseguite, ai contenuti trattati e agli attori coinvolti) **tra contrattazione di primo e secondo livello.***

*Dal punto di vista dei contenuti negoziali, **deviazioni rispetto ai temi da trattare in sede decentrata** (soprattutto con riferimento alla regolazione di elementi retributivi fissi), **così come casi di mancato recepimento dei rinvii da parte dei contratti nazionali** (soprattutto con riferimento alle possibili sperimentazioni sui sistemi di classificazione del personale), **si sono registrati in tutte le realtà analizzate.** Tuttavia, anche nelle circostanze in cui qualche delega del contratto nazionale è stata disattesa, si è evidenziata **la generale capacità della contrattazione collettiva aziendale, di trovare compromessi soddisfacenti tra le esigenze delle imprese e dei lavoratori**, muovendosi generalmente nel rispetto del principio del favor per i lavoratori e anticipando soluzioni negoziali successivamente estese anche alla contrattazione nazionale di categoria.*

*In un sistema volontaristico di relazioni industriali come quello italiano, **i rapporti di forza si sono rivelati decisivi nell'orientare i contenuti, nonché il grado di esigibilità, della contrattazione decentrata.** In particolare, alcune debolezze delle rappresentanze dei lavoratori, misurabili non tanto nei tassi di sindacalizzazione quanto nelle difficoltà comunicative e in alcuni problemi di coesione interna, contribuiscono a spiegare la carenza di strategie negoziali di lungo termine su alcuni temi, nonché la difficile applicazione di alcune previsioni procedurali. **Questa fragilità di parte sindacale ha come riflesso l'emersione di una leadership marcatamente manageriale nella gestione delle relazioni industriali.** E l'effetto che sembra già prodursi nei contesti*

analizzati è l'estraneità della contrattazione collettiva dal governo effettivo delle trasformazioni digitali e ambientali che stanno investendo tutti i settori presi in esame.

Nel nostro Paese, quindi, e in modo particolare nelle grandi realtà prese in esame, la questione non verte tanto sul rischio che il decentramento contrattuale possa avvenire a scapito dei trattamenti normativi minimi stabiliti dal CCNL, quanto piuttosto sui possibili ritardi della contrattazione decentrata nel costruire e sostenere percorsi di innovazione aziendale. A questo scopo, alcuni degli stessi rappresentanti aziendali e sindacali intervistati hanno auspicato una evoluzione del contratto nazionale nella direzione di una cornice regolativa generale, che attraverso linee guida indirizzi, senza vincolare, l'azione delle parti a livello decentrato.

Al tempo stesso, però, nell'analisi è emerso il tema di tutte quelle aziende, soprattutto di piccole e micro dimensioni, che non sono coperte dalla contrattazione decentrata e che sempre più spesso, soprattutto in alcuni settori labour-intensive e soggetti a frequenti pratiche di esternalizzazione (come la distribuzione), tendono a sfuggire all'applicazione dei contratti collettivi nazionali, firmati dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative. Oltre a ciò, anche la riconfigurazione e specializzazione produttiva di alcuni settori tradizionalmente capital-intensive come quello elettrico, stanno sfidando la copertura e la capacità attrattiva dei principali CCNL di categoria. Per rispondere a questa criticità, si sta assistendo, anche tra i settori analizzati, a un'ulteriore evoluzione della contrattazione nazionale verso una maggiore flessibilizzazione: da un lato, attraverso una progressiva regolazione di soluzioni di flessibilità oraria e organizzativa affinché siano direttamente esigibili dalle imprese e dall'altro, per mezzo di una crescente differenziazione dei trattamenti economici e normativi sulla base del tipo di impresa e attività svolta.

*La parte II del Rapporto si apre con un capitolo dedicato alla **disamina dei contratti aziendali**. Similmente a quanto rilevato nella scorsa edizione del Rapporto, si rileva la tendenza, da parte dei contratti collettivi*

*aziendali, a **non sfruttare puntualmente le deleghe concesse dai rinnovi dei contratti collettivi nazionali**, dando origine a seri dubbi per quanto concerne l'integrazione e l'effettivo coordinamento tra i due livelli previsti dagli accordi interconfederali attualmente in vigore in Italia. Al contrario, infatti, la contrattazione di secondo livello stipulata durante il 2021 tende spesso a trovare autonomamente le soluzioni negoziali più idonee a **soddisfare le singole e contingenti esigenze aziendali**, e questo, talvolta, addirittura in diretto contrasto con le previsioni contenute all'interno della contrattazione collettiva di settore. Questo appare vero soprattutto nel contesto dei grandi gruppi, all'interno dei quali il sistema di negoziazione collettiva articolato su un livello nazionale e uno decentrato risulta talvolta messo da parte a favore della creazione di **sistemi di relazioni industriali "autonomi"**, in cui le principali materie sono regolate a livello di Gruppo, e poi successivamente declinate all'interno dei singoli stabilimenti.*

*Considerato quanto appena esposto, è da sottolineare dunque come la contrattazione aziendale abbia talvolta dato origine a soluzioni innovative relative all'organizzazione del lavoro, legate principalmente all'introduzione della **digitalizzazione** all'interno dei processi produttivi delle aziende, alla **gestione della salute e della sicurezza**, e alla **flessibilizzazione dell'orario lavorativo**. Tema, quest'ultimo, che risulta connesso non soltanto a finalità di incremento della competitività aziendale, ma anche del livello della **conciliazione vita-lavoro** dei dipendenti, la cui considerazione all'interno della contrattazione collettiva appare fortemente aumentata, con tutta probabilità a causa dell'esperienza pandemica. Non è un caso, infatti, che le principali innovazioni relative alle **tipologie contrattuali** siano quelle dedicate a strumenti tradizionalmente legati a tale finalità, come il lavoro a tempo parziale. La crescente attenzione verso il benessere dei lavoratori è altresì testimoniata dal **moltiplicarsi delle misure di welfare contenute all'interno della contrattazione di secondo livello**, le quali variano da istituti più tradizionali, quali i flexible benefits e i fondi di previdenza complementare o di assistenza sanitaria integrativa, a soluzioni più originali in favore dei lavoratori con particolari esigenze di tipo assistenziale o sanitario.*

*Ulteriore tendenza della contrattazione collettiva di secondo livello stipulata durante il corso del 2021 è la valorizzazione delle **competenze e della professionalità della forza lavoro**, la quale si declina sia attraverso la previsione di schemi retributivi, premiali e non, parametrati parzialmente su tali indicatori, che nell'evidenziazione del **ruolo della formazione** per garantire l'occupabilità dei lavoratori sia in chiave di politiche attive e passive del lavoro.*

I 47 rinnovi dei contratti provinciali per gli operai agricoli e florovivaisti, sottoscritti tra il 2020 e il 2021 e analizzati nella parte II del Rapporto, si concentrano soprattutto nelle regioni settentrionali** e sono siglati dalle strutture territoriali di tutte le principali associazioni datoriali e sindacali di categoria. Come emerso dalla lettura di alcune premesse ai rinnovi, **gli accordi si inseriscono all'interno di un contesto socio-economico particolarmente sfidante** (seppur con intensità distinte nei diversi territori) per gli impatti della pandemia da Covid-19 e della nuova Politica agricola comune europea, nonché per alcune debolezze infrastrutturali. In questo scenario, **la contrattazione provinciale è intervenuta proponendo di consolidare un approccio pluralistico e dialogico** alla gestione delle attuali problematiche **e dispiegando strumenti e azioni** (in particolare, attraverso il potenziamento della bilateralità territoriale), **che intercettano soprattutto i seguenti temi:

- 1) **la salute e sicurezza sul lavoro** (con attenzione alle tutele nei casi di malattia o infortunio e per i lavori pesanti o nocivi, nonché all'istituzione di rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza territoriale);*
- 2) **la legalità dei mercati del lavoro** (attraverso il monitoraggio dei processi di esternalizzazione e appalto, l'interlocuzione con le autorità pubbliche locali per la costituzione delle sezioni territoriali della Rete del lavoro agricolo di qualità e la realizzazione di banche dati per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, nonché la regolazione di soluzioni di inquadramento e retribuzione sperimentali finalizzate all'emersione del lavoro irregolare);*

- 3) **la continuità occupazionale** (confermando, ad esempio, la garanzia di occupazione per tutta la durata delle singole fasi lavorative, il diritto di precedenza nelle nuove assunzioni per i lavoratori già impiegati a tempo determinato e la promozione dell'istituto delle convenzioni);
- 4) **la tutela del potere d'acquisto dei lavoratori** (in particolare, attraverso aumenti ai minimi contrattuali compresi tra l'1,4% e il 2,5%);
- 5) **e il sostegno sanitario e sociale** (soprattutto a supporto della genitorialità e della cura di familiari malati, nonché dei lavoratori immigrati e delle lavoratrici vittime di violenza di genere).

La parte relativa ai focus sulla contrattazione collettiva si apre con una prima analisi della rappresentazione mediatica delle **crisi aziendali**. Nel capitolo I della parte prima è stato dunque analizzato un primo campione di 338 casi di crisi aziendali, caratterizzati da una pur minima proiezione pubblica sui media digitali online.

L'analisi dei settori economici e produttivi delle aziende nel campione ha concluso che la maggior parte delle notizie ha riguardato il settore della metalmeccanica (39% dei casi). Seguono l'industria alimentare (8,3%), il commercio (7,1%) e il Tessile-abbigliamento-moda (TAM) con il 7,1% dei casi. In particolare, osservando i beni prodotti dalle imprese, è possibile individuare crisi di filiera e non solo di settore produttivo: per quanto riguarda automobili, elettrodomestici e abbigliamento la crisi colpisce sia il loro commercio, sia la loro produzione.

Nel 64% dei casi di vertenze raccolti è stato possibile trovare notizia almeno di un accordo firmato da azienda e sindacati (217 casi). In questo sottoinsieme, i casi per i quali siano state rinvenibili solo notizie di accordi funzionali all'attivazione di cassa integrazione straordinaria, anche con contratti di solidarietà e/ o riduzione degli esuberi, rappresentano il 29,5% del totale. Analizzando invece i casi in cui la gestione è stata accompagnata da più strumenti contrattuali, la soluzione riscontrata più di frequente è stata quella della combinazione di incentivi economici destinati alle uscite volontarie, ai prepensionamenti e ai trasferimenti presso altra sede. È stata riscontrata a questo riguardo un'ampia distanza tra i valori massimi e i valori minimi degli

incentivi concordati, per una forchetta che va da mille a centomila euro. Molti di questi casi coincidono con la conferma di cessazione di attività o di sito, rendendo preferibile la soluzione incentivata per il lavoratore. In alcuni casi, rappresentanti una quota minore (12%), gli esuberanti sono stati gestiti anche con il ricorso alle politiche attive, (percorsi di ricollocazione interna o esterna, outplacement, formazione e riqualificazione professionale). Infine in molti casi (40,7%) le notizie riportano l'esistenza di un piano industriale concordato, volto ad impegnare la società acquirente o affittuaria ad assumere tutti o alcuni dei lavoratori. In particolare, si è osservato come sul totale di 217 casi non si riscontri nemmeno una vertenza che sia stata gestita con il ricorso a tutte le tipologie di strumenti considerati (ammortizzatori sociali, incentivi all'esodo, politiche attive e piani industriali concordati).

*La rassegna ragionata di 9 **contratti di espansione stipulati in Italia** tra il 2019 e il 2021, ha mostrato il crescente interesse delle parti sociali verso questo strumento contrattuale, che viene ormai adottato in maniera frequente a supporto di processi di riorganizzazione aziendale in un numero sempre maggiore di contesti produttivi. Tuttavia, guardando ai casi analizzati, emerge ancora un forte divario tra le grandi realtà del settore privato italiano, che hanno saputo cogliere appieno le potenzialità degli interventi da introdurre, a supporto delle sfide connesse alle trasformazioni in atto nei contesti aziendali, e le piccole e medie imprese, che faticano a sostenere il complesso iter procedurale e i costi di notevole rilevanza connessi. Guardando inoltre agli aspetti contenutistici, si nota come, parallelamente a una più ampia diffusione, stia mutando la natura di tale istituto, sempre più finalizzato alla risoluzione di situazioni, attuali o potenziali, di crisi, trascurando, almeno parzialmente, gli obiettivi maggiormente ambiziosi ad esso riconnessi, in primis il c.d. invecchiamento attivo dei lavoratori più anziani coinvolti nonché, in alcuni casi, le finalità di "politica attiva" legate ai piani di formazione e riqualificazione.*

*Nel pieno di una nuova trasformazione del lavoro e di urgenti processi di ristrutturazione e riorganizzazione è stata condotta **un'analisi della contrattazione collettiva in materia di politiche attive e formazione**. Tanto a livello nazionale quanto a livello aziendale sono previste clausole di vario genere che, per natura e finalità, prevedono interventi di orientamento professionale, intermediazione tra domanda e offerta di lavoro,*

ricollocazione e formazione. In particolare, nei contratti collettivi nazionali è possibile rintracciare previsioni di natura obbligatoria che, oltre ad affermare il valore strategico della formazione, configurano infrastrutture di organismi e commissioni paritetiche con compiti di osservazione, monitoraggio e progettazione. In alcuni (sporadici) casi le parti assumono anche impegni in materia ricollocazione nella gestione delle transizioni occupazionali in caso di scompensi e squilibri del mercato del lavoro a livello territoriale oppure per la costituzione di banche dati per l'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, pur mancando termini da rispettare od obiettivi oggettivamente misurabili.

A queste norme si accostano anche prescrizione di carattere normativo tra le quali si distingue tra un nucleo storico di disposizioni, presenti in quasi tutti i contratti collettivi che sanciscono diritti e facoltà individuali come il diritto allo studio e i congedi per la formazione, e norme di nuova generazione come il diritto soggettivo alla formazione continua o quelle che prevedono un monte ore di formazione che, a costi distribuiti tra datori di lavoro e lavoratori, può essere svolto durante l'orario di lavoro. Ed esistono anche contratti collettivi nazionali che configurano anche speciali tipologie contrattuali al fine di favorire l'inserimento o la ricollocazione di categorie di soggetti svantaggiati oppure procedure che obbligano i datori di lavoro a un tentativo di ricollocazione dei lavoratori in esubero.

La materia delle politiche attive è inoltre tipicamente oggetto di negoziazione a livello aziendale dove sempre più frequentemente vengono stipulati almeno due tipologie di accordi classificabili: una finalizzata alla gestione di crisi e al mantenimento dei livelli occupazionali attraverso la ricollocazione dei dipendenti coinvolti da processi di ristrutturazione o di chiusura degli stabilimenti; un'altra funzionale alla cogestione dei percorsi formativi svolti all'interno dell'azienda, anche con previsioni di incentivi premiali a favore dei lavoratori che partecipano alla formazione. Si tratta sia di accordi spontanei di progettazione e gestione delle politiche attive che accordi che si combinano a strumenti di flessibilità organizzata previsti dalla legge e a risorse pubbliche messe a disposizione nell'ambito di misure nazionali come il Fondo nuove competenze o il contratto di espansione.

*L'analisi del ruolo della contrattazione collettiva nazionale nella costruzione dei profili professionali afferenti all'area della gestione delle risorse umane, ha fatto emergere una differente considerazione e costruzione delle figure afferenti all'area della gestione delle risorse umane nei diversi CCNL. Le modalità di trattamento possono essere ricondotte a **tre principali linee di tendenza**: l'assenza di riferimenti alle figure e alla più generale area, il richiamo alle figure di quest'ambito tra le esemplificazioni dei profili professionali a diversi livelli e una terza modalità che descrive attentamente i contenuti professionali oltre che a farne un richiamo nominale. Oltre a questa disomogeneità, nei CCNL considerati si è rilevato l'utilizzo di diverse denominazioni per riferirsi a figure HR che svolgono ruoli e attività simili. La pluralità di denominazioni non facilita una comparazione delle figure nei diversi CCNL e non favorisce le transizioni di tali figure da un settore a un altro. Dall'analisi dei profili formativi dell'apprendistato professionalizzante si è potuto apprendere il **grande potenziale della contrattazione collettiva nel processo di definizione dei contenuti dei profili professionali** appartenenti all'area HR che allo stato attuale rimane però a uno stadio ancora germinale in quanto non esistono, se non in rari casi, dei raccordi tra i profili formativi dell'apprendistato e i profili professionali esemplificati nei sistemi di classificazione del personale, denotando l'inesistenza di una struttura evolutiva e di sviluppo dei profili professionali a partire dal basso, con una formazione in ingresso, fino alla maturazione e progressione orizzontale tra i livelli e verticale nella scala gerarchica.*

*L'analisi del **protocollo sul lavoro in modalità agile** sottoscritto dalle parti sociali e dal Ministero del lavoro il 7 dicembre del 2021 mostra infine come tale documento fornisca delle **linee di indirizzo** per quanto concerne **la contrattazione collettiva in materia di lavoro agile**, sancendo il suo status di "fonte privilegiata" per la regolazione dell'istituto ma al contempo mantenendo il rapporto tra le fonti previsto dalla legge n. 81 del 2017. Emerge in ogni caso con tutta evidenza che le previsioni del protocollo stesso **influenzeranno notevolmente la produzione collettiva post-emergenziale.***

*Al fine di comprendere le modalità con le quali gli effetti del protocollo si dispiegheranno sulla contrattazione, all'interno del presente focus è anche presente una comparazione tra le singole clausole del documento e quanto previsto sino ad oggi da parte da parte di imprese e associazioni sindacali. Tale comparazione è stata possibile grazie ad **un'analisi longitudinale di più di 150 accordi aziendali di lavoro agile stipulati tra il 2017 e il 2020**, contenuta all'interno della precedente edizione del presente volume (ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2020)*, ADAPT University Press, 2021, pp. 315-396).*