

2. UN'ANALISI STORICA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI NEL SETTORE METALMECCANICO

Tiziano Treu

1. Gli scritti qui raccolti intendono offrire un'analisi storica delle relazioni industriali, in particolare della contrattazione collettiva nel settore metalmeccanico, inquadrandola nell'ambito generale della evoluzione delle strutture economiche e organizzative del settore. I vari saggi considerano i diversi profili tematici dell'argomento: l'andamento dei principali dati strutturali del settore, la evoluzione della organizzazione delle imprese in parallelo con quella delle figure e dei saperi operai, lo sviluppo della contrattazione nazionale e di quella decentrata nei rapporti reciproci, le relazioni degli andamenti contrattuali con le trasformazioni tecnologiche e organizzative del settore e delle imprese.

Questi diversi profili sono analizzati nelle loro influenze reciproche al fine di fornire un quadro integrato della evoluzione non solo economica ma anche sociale del settore.

L'idea di avviare una simile indagine è nata dalla convinzione condivisa dai promotori della ricerca, il CNEL e la Federmeccanica, che la evoluzione delle strutture industriali, delle forme delle imprese e del lavoro di questo settore costituisce una parte essenziale della storia economica e sociale del nostro paese e che la conoscenza della storia delle relazioni industriali contribuisce alla comprensione più ampia delle vicende nazionali.

Questo tipo di analisi che intreccia le vicende dei rapporti produttivi e del lavoro è comune in altri paesi, ma non è diffusa

coprire almeno in prima approssimazione questa lacuna.

Gli autori del volume, che sono da tempo impegnati in questo genere di studi, hanno diverse estrazioni disciplinari e affrontano i vari aspetti della tematica con punti di vista e approcci analitici anche fra loro distanti, ma che si integrano a mio avviso utilmente.

La ricerca si è presentata fin dall'inizio non priva di difficoltà, non solo per la complessità del settore e delle relazioni di lavoro sviluppate al suo interno, ma anche per la eterogeneità e la incompletezza delle fonti documentarie disponibili. Quest'ultimo è un problema che si presenta spesso negli studi di relazioni industriali, perché la storia di tali relazioni è tradizionalmente considerata una storia minore, come dimostra anche il fatto che lo stesso statuto accademico della materia è sempre stato alquanto debole.

D'altra parte nel nostro paese è stata tradizionalmente carente l'attività di monitoraggio e di rilevazione sistematica di molti fatti rilevanti per le vicende economiche e del lavoro, fra cui appunto quelli relativi alla contrattazione collettiva.

Questa debolezza è solo in parte colmata dalle rilevazioni dei contratti collettivi nazionali e di campioni di accordi decentrati svolte dal CNEL e dalle indagini sulla contrattazione collettiva di vari settori avviati in anni recenti dalle parti sociali, in particolare delle principali confederazioni sindacali, nonché dalla ampia documentazione e dalle *surveys* sulle relazioni industriali nel settore metalmeccanico curate dalla Federmeccanica.

Del resto le stesse serie storiche ufficiali relative alle principali variabili economiche rilevanti per la nostra indagine hanno periodizzazione variabile, in alcuni casi risalente solo agli anni 90 del secolo scorso.

Indicazioni specifiche sulle fonti utilizzate nella presente ricerca si trovano nella appendice al volume curata da Federmeccanica. Peraltro, come risulterà da vari contributi la scelta metodologica adottata di guardare alle dinamiche effettive delle relazioni

industriali ha reso sovente poco utilizzabili o comunque insufficienti le categorie statistiche descrittive adottate dalle fonti ufficiali, anzi ha indotto a integrare le analisi dei contenuti formali della contrattazione con informazioni riguardanti gli aspetti informali delle relazioni fra le parti che incidono sovente in modo decisivo sul loro orientamento specie a livello di luoghi di lavoro.

Quanto alla periodizzazione dell'indagine qui presentata si è deciso di farla risalire l'inizio al 1973, non solo perché il contratto collettivo nazionale di quell'anno ha introdotto grandi innovazioni di merito nei principali istituti contrattuali, dall'inquadramento unico alle cd. 150 ore di formazione per i lavoratori, ma anche perché esso contiene una sistemazione complessiva della materia contrattuale aggiornando testi precedenti e riorganizzandoli in una sorta di testo unico che ha costituito la intelaiatura essenziale per molti testi contrattuali successivi fino a quelli più recenti.

La ricerca condotta nel 2020, anche in costanza della crisi pandemica COVID 19. Del significato e dell'impatto di questa crisi gli autori non hanno ritenuto di potersi occupare per ragioni che ci sembrano conclusive. Non solo perché la impostazione del lavoro ha carattere storico e si occupa di un ciclo di vicende che appare per molti versi compiuto anche alla luce di quanto risulta dagli scritti, ma perché la eccezionalità degli eventi scatenati dalla pandemia apre problemi di estrema gravità e di grande incertezza, su cui occorrerà aprire capitoli di analisi e di riflessione del tutto nuovi, non solo per la storia delle relazioni industriali e dell'economia.

2. Il contributo di Enzo Rullani è posto all'inizio del presente volume, perché offre un quadro generale delle trasformazioni del lavoro nelle sue varie dimensioni, materiali e immateriali. Lo scritto illustra i vari passaggi con cui la modernità e le sue innovazioni, soprattutto tecnologiche e digitali, operano un pro-

gressivo distanziamento fra materiale e immateriale anche nel lavoro. Una delle conseguenze più significative è che la “prestazione energetica” come viene definita da Rullani, viene sempre più consegnata alle macchine, mentre all’uomo si richiedono maggiori e prevalenti prestazioni comunicative e progettuali. Il saggio analizza le potenzialità e i problemi che questa trasformazione epocale attivata dalla tecnologia comporta dal punto di vista del lavoro, illustra i passaggi diversi e progressivi verso una nuova economia della conoscenza, in cui la digitalizzazione e le conoscenze scientifiche spingono a trasformare le conoscenze legate alle esperienze pratiche e, come dice l’autore, *embedded* in rapporti materiali, in conoscenze codificate e quindi trasferibili a distanza nello spazio attraverso soprattutto la rete.

Questo processo di trasformazione delle conoscenze e del lavoro è ora accelerato dal coronavirus come si vede già dal fatto che esso ha costretto ad adottare nuovi modi di lavorare a distanza in modalità *Smart*. Questi tipi di lavoro a distanza emblematici della transizione digitale sono destinati a diffondersi secondo traiettorie che l’autore ritiene che non saranno lineari; anche perché sotto la etichetta comune *Smart* essi si presentano con modalità e significati diversi: dalla forma più semplice dello *Smart work* esecutivo, alle modalità personalizzate che permettono al lavoratore gradi di autonomia significativa nei processi di produzione, fino allo *Smart working* che l’autore definisce creativo il quale assegna al lavoratore posizioni di possibile partnership nell’impresa e che lo può allontanare dalla dipendenza del passato e orientarlo verso una “intraprendenza collaborativa” ipotizzabile nel futuro.

Questo è un obiettivo ambizioso che guarda al lungo periodo e che si inserisce secondo Rullani in un nuovo paradigma proprio del capitalismo delle conoscenze in rete in cui il nuovo lavoro dovrà trovare cittadinanza.

Si tratta di un percorso e di un orizzonte che aprono problemi

chiave per ora privi di soluzione e con cui tutti gli attori del sistema sono chiamati a confrontarsi.

L' autore ne elenca i principali:

come compensare la sostituzione possibile del lavoro con le macchine investendo nelle capacità umane e delle nostre tradizioni distintive in modo da diventare attrattivi;

come regolare la esplosione della logistica nella produzione e nell'*e-commerce* evitando che questa penalizzi la qualificazione ai redditi del lavoro;

come fronteggiare lo spiazzamento del lavoro in quanto soggetto collettivo e della contrattazione collettiva attribuendole nuovi ruoli, in particolare la capacità di costruire una cornice relazionale fra individui che vogliono differenziare le loro condizioni di lavoro in modo autonomo e investire in formazione per essere una sorta di imprenditori di se stessi;

come investire in reti, in significati e capitale umano al fine di attrarre nella rete le idee, i talenti e le capacità di volta in volta vincenti.

Sono tutti i problemi da affrontare nel medio periodo - ammonisce l'autore - superando la miopia del presentismo e affrontando un punto particolarmente debole della presente transizione, cioè il sistematico aumento del rischio per chi opera e soprattutto per chi investe nel futuro.

Questo aumento del rischio sistemico è dovuto alla perdita di quella stabilità insita nei rapporti tradizionali fra impresa e lavoro dipendente, secondo cui la prima garantiva il secondo in cambio della sua subordinazione.

Il potere destabilizzante del digitale e delle reti globali fa sì che il valore di lungo periodo su cui contavano le imprese tradizionali per remunerare i loro investimenti non è più garantito cosicché gli attori del sistema devono operare in condizioni di instabilità e di incertezza strutturali.

Una soluzione tradizionalmente praticata che consiste nel distribuire il rischio fra molte teste, cioè fra i vari attori della

produzione del valore all'insegna della flessibilità, si è rivelata inadeguata a contrastare gli effetti dell'innovazione digitale e a ricostituire le condizioni per investimenti e prospettive di crescita stabile.

Altrettanto inadeguati sono gli atteggiamenti, diffusi non solo fra gli imprenditori, ma anche fra gli attori sociali e nelle istituzioni, che puntano solamente a difendere gli assetti esistenti e a posporre le scelte di cambiamento.

La traiettoria che l'autore individua come praticabile, anche se è essa stessa piena di incertezze, e quella di governare il rischio crescente presente nella transizione con la condivisione contrattuale e sociale di quei rischi che non si riescono a controllare in modo credibile.

Si tratta di creare le condizioni per una condivisione *ex ante* dei percorsi, guidata con regole definite e che sia in grado di attivare uno spirito di collaborazione durevole fra le parti.

Anche le relazioni industriali vanno ripensate in questa cornice di condivisione contrattuale e sociale dei rischi comuni e di investimento nel futuro, si tratta di dare seguito ai primi passi che sono presenti in alcune prassi contrattuali a cominciare da quella dei recenti contatti dei metalmeccanici che hanno introdotto contenuti innovativi quali il diritto soggettivo alla formazione e il *welfare* contrattuale finalizzato al benessere e alla crescita sostenibile.

L'autore rileva come tale trasformazione sia particolarmente impegnativa per il sistema italiano e per la meccanica in specie, in quanto pone al settore sfide di grande momento e di adattamento creativo al nuovo.

I percorsi di tale adattamento possono differire a seconda dei punti di partenza, in particolare fra grandi aziende e imprese medio piccole, ma devono convergere verso lo stesso obiettivo di ricollocare le pratiche aziendali in quella che la autore chiama la infosfera della competitività digitale.

Due sono i requisiti che le aziende devono acquisire in questo

percorso. Anzitutto diventare parte attiva di filiere estese tendenzialmente globali e fornire alla filiera di appartenenza un contributo non solo utile ma difficilmente sostituibile da potenziali concorrenti. Il che richiede di sviluppare conoscenze e capacità distintive che altri non hanno.

Le grandi imprese possono sfruttare le loro posizioni di leadership riconosciute in alcuni campi (quelli illustrati nel saggio di Fortis Carminati). Le piccole imprese devono fare passi importanti verso la appartenenza attiva alle filiere estese e attivare maggiori investimenti in ricerca e innovazione, andando oltre la logica delle micro innovazioni spesso prevalente nei distretti e codificando molte delle conoscenze e delle relazioni impiegate nella produzione.

Ma queste aziende possono fare leva su fattori di vitalità di cui spesso già dispongono, cioè delle conoscenze, della flessibilità e della creatività sperimentata nelle fasi recenti, dei collegamenti con imprese leader di media dimensione e di relazioni fra clienti e fornitori presenti nei circuiti di prossimità: tutti fattori che possono rivelarsi preziosi e distintivi anche nel nuovo contesto delle reti digitali globali.

Queste trasformazioni secondo Rullani continueranno ad avere impatti diretti sul lavoro il quale per questo dovrà portare a sintesi nell'interno delle sue capacità le due polarità della vita materiale delle persone e della rete immateriale sospinta dall'interdipendenza digitale.

Per intercettare questi cambiamenti si richiederanno investimenti massicci in processi di apprendimento e di ricambio di uomini da impiegare nelle varie attività. Si tratta secondo l'autore di un cammino in salita, ma che ha possibilità di arrivare a risultati utili nel medio periodo se si pone mano a questa opera di rinnovamento e di vera riconversione culturale.

Da ultimo l'autore sottolinea che i processi evocati vanno aldilà dei singoli settori produttivi industriali e di servizi, perché implicano un nuovo paradigma sociale ed economico,

e richiedono la capacità di elaborare progetti per un nuovo sistema complesso e coerente di vita e di lavoro.

La rivoluzione digitale in corso avrà un ruolo fondamentale, anche se ambivalente, nel modificare non solo le modalità produttive e del lavoro, ma nell'alimentare nuovi modi di creare valore.

Questi sono alimentati da driver fondamentali individuati dall'autore nei seguenti tre: la moltiplicazione degli standard produttivi e la automazione della varietà dei prodotti; la possibilità di produzione personalizzata *on demand* che consente di andare oltre la rigida replicazione degli standard con metodi di auto apprendimento; più in generale la possibilità di usare il digitale per estrarre valore dalla complessità rendendo possibili investimenti in attività finora non praticabili perché troppo costosi o difficili da realizzare.

3. Il saggio di Fortis e Carminati offre un quadro aggiornato e dettagliato dei caratteri del sistema metalmeccanico italiano, in tale quadro si analizza e si argomenta diffusamente come il settore abbia contribuito in modo determinante negli ultimi venti anni al cambiamento della specializzazione tecnologica e produttive dell'Italia orientandola verso comparti e produzioni più innovativi e a maggiore valore aggiunto.

I dati presentati segnalano la grande importanza del settore in termini di occupazione, generazione di valore aggiunto, contributo al PIL e commercio estero. Indicano che più di un quarto delle unità delle imprese manifatturiere italiane appartiene al sistema metalmeccanico e che questo rappresenta metà dell'export manifatturiero del paese e contribuisce per il 47% del valore aggiunto della manifattura.

Altrettanto significativi sono i dati forniti relativamente agli indici comparati della competitività internazionale della metalmeccanica nel contesto sia europeo sia mondiale.

Gli autori segnalano come quella italiana costituisca la seconda

industria europea in termini di addetti, di generazione di valore aggiunto e di bilancia commerciale, alle spalle della sola Germania e la quarta in termini di export.

In termini occupazionali l'Italia con i suoi 1,6 milioni di addetti si posiziona alle spalle della Germania (4,1 milioni), ma davanti alla Francia (1,2 milioni) e al Regno Unito (1,1 milioni).

Inoltre il testo documenta come l'Italia mantenga posizioni di leadership in Europa tenendo testa in molti comparti anche alla Germania, in particolare nel comparto delle macchine e apparecchiature, nei metalli di base e prodotti in metallo, apparecchiature elettriche e non elettriche per uso domestico; mentre risulta in quarta posizione nei mezzi di trasporto, nei computer, nei prodotti di elettronica e ottica.

Sulla base di un Indice delle eccellenze competitive nel commercio internazionale elaborato da Fortis e Corradini, viene fornito un elenco di prodotti della filiera metalmeccanica in cui l'Italia è ai vertici mondiali per saldo commerciale.

Un dato di particolare rilievo anche ai nostri fini ci mostra come i successi dell'industria metalmeccanica italiana siano il frutto non solo della attività delle imprese di maggiori dimensioni, ma anche di quelle piccole e medie, la cui quota contribuisce all'export per il 46% del totale.

Le vicende del settore riportate nel saggio segnalano diversi elementi che ne comprovano la vitalità e la resilienza. Alcuni dei comparti di punta, a cominciare da quelli dei macchinari e apparecchiature e mezzi di trasporto, dimostrano che nel 2008 hanno non solo recuperato ma superato il picco del periodo pre-crisi del 2008.

Così l'andamento e la dinamica occupazionale nella meccanica presentano una significativa maggiore tenuta che in altri settori manifatturieri.

Mentre gli occupati dipendenti dell'industria si sono drasticamente ridotti (calando dal 46% del totale nel 1970 al 28% del 2018; 23% per la industria in senso stretto) e sono stati

doppiati dagli occupati nei servizi, i dipendenti della industria metalmeccanica sono diminuiti in misura notevolmente più contenuta, anzi nel 2018 sono risaliti al livello del 1995 ammontando a 1,6 milioni. Peraltro, come è noto, la riduzione è maggiore se si considerano le unità di lavori equivalenti a causa della crescita dei rapporti part time e a tempo determinato (vedi anche la tabella 1 del saggio di Bordogna).

Questa relativa tenuta sul piano occupazionale si è accompagnata al persistente contributo del comparto al valore aggiunto del Paese e alla crescita dell'export nei diversi sottosettori che hanno aumentato la loro incidenza relativa sul complesso della industria. Manifatturiera (passando dal 39,8 al 42,3%).

Tale stabilità e resilienza del sistema metalmeccanico si sono mantenute in un periodo in cui la nostra economia e tutta la industria sono passate attraverso ripetute crisi e radicali trasformazioni sia delle componenti organizzative, tecnologiche e sociali, sia del contesto esterno in cui si sono trovate a operare. Il settore metalmeccanico che, come mostra il saggio, è stato sempre al centro del cambiamento, ha saputo sostenere queste performance per la capacità manifestata non solo di adattarsi alle trasformazioni intercorse nel periodo, ma anche di orientarsi verso comparti sempre più innovativi e ad alto valore aggiunto. Questa resilienza è tanto più significativa perché, come risulta anche dal saggio di Lorenzo Bordogna, la metalmeccanica ha registrato nello stesso periodo altrettanto profonde trasformazioni nell'andamento dei conflitti di lavoro, con un drastico calo degli scioperi, e nella consistenza delle rappresentanze sindacali con una drastica contrazione degli iscritti (pensionati esclusi).

Dopo il ciclo di scioperi iniziato nell'autunno caldo in cui i metalmeccanici sono stati i protagonisti, tutti gli indicatori della conflittualità sono progressivamente calati nei decenni successivi, anche se nelle imprese del settore la loro diminuzione è stata meno marcata che in quelle del resto della economia

(cosicché il peso relativo dei conflitti nel settore è cresciuto al 40% del totale dei settori privati).

4. Il contributo di Lorenzo Bordogna illustra la evoluzione della contrattazione collettiva nazionale nel settore metalmeccanico, e ne illustra con completezza di analisi le complesse vicende che attraversano mezzo secolo di storia dell'industria del paese.

Una indicazione di fondo che emerge dalle pagine del testo è che nonostante le grandi trasformazioni del settore e delle posizioni relative degli attori collettivi, in particolare la diminuita consistenza dei sindacati di categoria, la contrattazione collettiva nazionale dei metalmeccanici ha mantenuto una importanza centrale nelle dinamiche delle relazioni di lavoro del settore.

Non solo, ma continua a fungere da termine di riferimento essenziale per l'intero sistema di relazioni industriali del paese sia sul versante delle imprese che dei lavoratori, pur in uno scenario più diversificato e plurale di un tempo.

La periodizzazione adottata dall'autore colloca le vicende della contrattazione collettiva dei metalmeccanici all'interno delle grandi fasi delle relazioni industriali italiane, queste sono schematizzate in cinque periodi, di ciascuno dei quali Bordogna indica le connotazioni salienti.

Il primo periodo va dagli anni successivi all'autunno caldo e si conclude nei primi anni 80. Il secondo è compreso fra gli anni 1982-83 e i primi anni 90 che segnano la massima espressione della contrattazione nazionale caratterizzata dall'obiettivo centrale del controllo dell'inflazione. Il terzo periodo si colloca fra il patto sociale del 1993 e all'ingresso dell'Italia nella moneta unica ed è caratterizzato dalla ricerca di un quadro istituzionalizzato delle relazioni industriali con la definizione di competenze chiave fra il livello del contratto nazionale e quelli decentrati.

Il quarto periodo prende l'inizio dagli anni 2000 segnato da forti contrasti sociali e politici e difficoltà crescenti del modello

sancito nel 1993 dai tentativi falliti di riforme e dai reiterati tentativi di accordo quadro fra le grandi confederazioni a crisi economica già scoppiata ed a spinte crescenti al decentramento della contrattazione verso il secondo livello.

L'ultimo periodo che viene indicato dal 2009 ai giorni nostri è caratterizzato da forti contrasti fra i sindacati in particolare nel settore metalmeccanico come testimoniano due contratti nazionali separati nel 2009 -2012 e la rottura con la Fiat e la sua uscita dal sistema Confindustria. Invece i contratti nazionali del settore sono sempre stati firmati congiuntamente dalla parte datoriale da Federmeccanica e ASSISTAL.

I temi di regolazione affrontati dai contratti nazionali coprono tutte le principali materie e contenuti attinenti alla vita dei rapporti di lavoro giusta il carattere di questo livello contrattuale che non solo nel settore metalmeccanico ha sempre avuto e tuttora mantiene il valore di disciplina generale della categoria. Bordogna concentra la sua analisi in particolare su due istituti fondamentali, anzitutto la struttura della contrattazione cioè sui rapporti fra contrattazione nazionale e accordi decentrati e in secondo luogo la retribuzione con particolare riguardo ai premi di produzione o di risultato.

Fornisce indicazioni più sintetiche ma significative su altri contenuti contrattuali di rilievo, inquadramento professionale, orario di lavoro, formazione e welfare aziendale.

La complessità delle vicende contrattuali del settore sono confermate anche da alcuni dati significativi. Nel periodo osservato, dal 1973 al 2016, si sono succeduti 16 contratti nazionali di categoria, sostenuti da una intensa attività negoziale preparatoria e di stesura dei testi e lettura (quella) del 1973.

Metà dei rinnovi contrattuali hanno richiesto la mediazione governativa per arrivare a conclusione. La difficoltà delle intese è testimoniata anche dai frequenti ritardi con cui esse si sono perfezionate rispetto alle scadenze previste nonché dal fatto che quattro degli accordi nel periodo non hanno avuto la firma della

FIOM, sono stati cioè accordi separati. Tale attività negoziale è stata accompagnata da una conflittualità con andamento altalenante anche se nel complesso nettamente declinante come risulta dai dati esposti dall' autore che è un profondo conoscitore di questo aspetto delle relazioni industriali.

L' autore analizza in dettaglio i rapporti fra i livelli contrattuali nei vari periodi dal 1973 in poi, e la sua l'analisi ci ricorda come la struttura della contrattazione collettiva sia stata a lungo discussa e controversa tra le parti fino a ricevere nel patto sociale del 1993 una regolazione che si è rivelata determinante fino ai giorni nostri.

Di questo accordo, che è considerato una vera costituzione delle nostre relazioni industriali, è parte centrale la definizione dei rapporti fra livelli per cui al contratto nazionale è affidato il compito di definire le materie negoziabili e gli attori competenti agli accordi del livello decentrato.

L'assetto sancito nel 1993 al massimo livello della concertazione sociale si ispira al modello di decentramento organizzato o coordinato comune ad altri Paesi della Europa continentale; in realtà Bordogna lo ritiene relativamente meno innovativo di quanto comunemente si giudichi, anche rispetto all'impianto originario risalente al contratto collettivo del 1973.

Questo assetto di decentramento coordinato è assicurato dall'impegno delle parti di rispettare e fare rispettare ai propri iscritti e alle strutture decentrate per il periodo della loro validità le intese pattuite ai vari livelli. Nello stesso senso opera il controllo interno della struttura contrattuale affidato alle strutture territoriali che assistono quelle aziendali nella definizione delle materie negoziali. È questo un ruolo poco modificato nel tempo, perché la entrata in scena delle RSU dopo il 1993 non fa venir meno i compiti e le competenze di queste strutture territoriali delle organizzazioni dal lato sia sindacale sia datoriale.

Questo è un aspetto di continuità nell'assetto contrattuale della

categoria sottolineato da Bordogna che rileva come le regole relative al coordinamento negoziale, al controllo del rispetto delle stesse e al ruolo delle strutture decentrate delle parti siano rimaste sostanzialmente immutate dal contratto del 1973 a quello del 2016.

La continuità di queste norme di governo del sistema contrattuale peraltro non ha escluso tensioni ricorrenti fra le parti circa la loro formulazione e circa la loro tenuta. Non sempre i vincoli stabiliti consensualmente sono stati rispettati nelle dinamiche effettive della contrattazione aziendale, una sfasatura fra regole formali e tendenze delle prassi che è presente anche in altri aspetti delle nostre relazioni industriali e ne rivela la debole istituzionalizzazione.

L'assetto stabilito nel patto del 1993 al di là della sua tenuta formale, risente peraltro del mutato contesto generale che negli anni successivi doveva modificare l'equilibrio della intera struttura sotto la spinta delle tendenze ad accentuare il peso della contrattazione di secondo livello in specie aziendale.

Un tentativo di ridefinire tale equilibrio per aggiornarlo alle mutate esigenze del contesto, prima fra tutte il prolungato periodo di bassa inflazione e di debole crescita, viene fatto dal contratto collettivo dei meccanici firmato nel 2016 all'insegna del rinnovamento. Un accordo sofferto, concluso con un anno di ritardo a seguito di una forte conflittualità, ma il primo raggiunto unitariamente dal 2008 dai sindacati di categoria.

In effetti queste condizioni di contesto acutizzano il problema di come conciliare in sede di contrattazione nazionale l'esigenza di garantire il mantenimento del potere di acquisto delle retribuzioni con quella di salvaguardare la competitività delle imprese e in genere del nostro sistema economico.

Le modifiche di cui dà conto Bordogna vogliono rispondere alla sfida posta da queste mutate condizioni di contesto; in primo luogo si abbandona il metodo fino allora previsto per la definizione degli aumenti retributivi escludendone il riferimento

alla previsione dell'inflazione attesa e viceversa stabilendone l'ammontare solo in base a valutazioni *ex post* sull'andamento effettivo di questo indicatore.

Seguendo questo criterio gli aumenti retributivi stabiliti in sede nazionale dovevano risultare limitati all'inflazione; ma in compenso nel contratto nazionale entravano istituti nuovi destinati ad avere effetti positivi sul potere d'acquisto. Si è infatti investito molto su forme di welfare aventi non solo valenza sociale ma anche un impatto economico, come i *flexible benefits* totalmente detassati e l'assistenza sanitaria integrativa gratuita per lavoratori e familiari. A questi si aggiungeva un monte ore retribuito da impegnare nella formazione dei dipendenti.

Per altro verso il contratto ribadisce la necessità che ulteriori aumenti della retribuzione reale sotto forma di premi vadano definiti in sede di accordi decentrati e debbano essere correlati a incrementi di produttività variamente identificati.

Opportunamente l'autore rileva che in questo assetto della contrattazione si genera un nuovo equilibrio a livello nazionale tra varie componenti aventi un valore economico. Allo stesso tempo si creano stimoli per la realizzazione di un decentramento nelle varie forme, compatibili con le caratteristiche del settore evidenziate dal saggio di Carrieri, che dia luogo comunque ad un effetto redistributivo laddove ce ne siano le condizioni.

Nelle conclusioni del saggio l'autore osserva che nonostante le grandi trasformazioni del settore e delle mutate dinamiche delle rappresentanze sindacali e dei rapporti di forza fra le parti contraenti il contratto collettivo nazionale continua a mantenere una importanza centrale nelle relazioni industriali e una prevalente continuità nelle strutture e nei contenuti anche se permangono problemi nella regolazione del decentramento e nel controllo delle deroghe praticate in sede aziendale che hanno tormentato le parti per tutto il periodo fino ad oggi.

Alla continuità degli assetti principali sembra contribuire il fatto che la categoria dei metalmeccanici e quella che presenta la più

bassa frammentazione contrattuale di tutto il settore privato, il che contrasta con le tendenze alla dispersione accentuatesi negli ultimi anni in molti comparti come indicano con preoccupazione tutte le rilevazioni, a cominciare da quelle del CNEL.

Si tratta di un carattere delle relazioni industriali che si pone in segnala un parallelo significativo con la stabilità del settore metalmeccanico e la sua capacità di adattarsi ai cambiamenti del contesto mantenendo la sua consistenza e una fondamentale identità.

5. Il contributo di Paolo Feltrin e Luciano Pero si propone di individuare nel complesso universo dell'industria metalmeccanica i grandi cambiamenti e le principali fasi di evoluzione dei sistemi produttivi delle tecnologie e delle forme del lavoro e dei saperi professionali. Il testo offre un quadro articolato e arricchito con molte indicazioni anche qualitative che è finalizzato a cogliere le dinamiche principali della contrattazione nazionale e decentrata del settore.

La costruzione dello schema storico e le ipotesi relative ai cambiamenti di lungo periodo del sistema contrattuale della meccanica si focalizzano soprattutto sui fattori tecnici organizzativi e sul ciclo economico, mentre i fattori legislativi e contrattuali sono tralasciati in quanto trattati dagli altri contributi della ricerca.

Le ipotesi avanzate nel saggio relativamente ai fattori di cambiamento del sistema individuano in particolare alcuni punti principali: la velocità e la crescita dell'innovazione nelle tecnologie interne alle imprese, la apertura dei mercati europei e mondiali conseguenti alla globalizzazione, il fenomeno della internazionalizzazione industriale con le nuove forme di impresa emblemizzate dalle *global value chains*, i cicli economici segnati dalle ripetute crisi e intrecciati con la espansione dei mercati e con i cambiamenti tecnologici e organizzativi.

Nell'analizzare gli aspetti di cambiamento nelle relazioni del

settore, gli autori segnalano anche alcune permanenze di lungo periodo. Queste riguardano in particolare: la architettura degli orari di lavoro, che si mantiene costante nonostante cambiamenti nei regimi di organizzazione dei tempi, i nuclei base della professionalità dei lavoratori, la cui permanenza è favorita anche dalla stabilità dei sistemi salariali fissati nei contratti collettivi nazionali, alcune strutture fondamentali delle imprese consolidate nella dimensione familiare specie delle piccole imprese, infine gli stessi siti produttivi del paese e del settore.

La periodizzazione adottata nel saggio, pur con le inevitabili approssimazioni indicate dagli autori, sono diverse da quelle presenti in altri capitoli del volume perché assumono punti di riferimento diversi. Le scansioni temporali prescelte si riferiscono infatti alle diverse componenti strutturali del sistema: i modelli produttivi prevalenti a cui sono correlati gli idealtipi delle imprese più diffusi e le figure professionali prevalenti in ogni periodo

Lo schema proposto, riassunto nelle figure 1 e 2, individua quattro fasi.

La fase 1 di caratterizzazione Taylor -fordista (1973-83) nella quale il sistema delle imprese mantiene l'impianto dei decenni precedenti (50 e 60) dove matura il sistema, è concentrato sulla specializzazione delle mansioni, sulla assegnazione stabile delle posizioni di lavoro e sulle carriere verticali. I tipi di azienda correlati si collegano soprattutto alle diversità tecniche e di impianto dei diversi settori metalmeccanici, anche se il fordismo ha contribuito a uniformare metodi e modelli produttivi in tutto il sistema.

La fase 2 della specializzazione flessibile e della verticalizzazione (1983-1995), nella quale le imprese specie più grandi abbandonano il modello fordista basato sulla concentrazione di tutte le lavorazioni al proprio interno e iniziano a decentrare ad altre imprese specializzate e più flessibili la produzione di parti e la erogazione di servizi.

Sono caratteristiche di questa fase le nuove filiere produttive di componenti specializzate e le imprese di dimensioni più piccole degli assemblatori finali, si sviluppano inoltre nuovi distretti industriali territoriali. L'innovazione dei ruoli professionali deriva principalmente dalla diffusione dei sistemi CNC e dai collegati sistemi di progettazione Cad CAM.

La fase tre segnata da post fordismo, toyotismo e globalizzazione (GVC) va dal 1995 al 2008. Essa è caratterizzata dalla progressiva apertura dei mercati asiatici e mondiali per cui le imprese devono affrontare la forte crescita della concorrenza e il contemporaneo ampliamento dei mercati di sbocco del nostro export. Esse devono riconvertire i sistemi di produzione nei nuovi modelli a rete e delle catene di produzione del valore globale. In una prima sotto-fase diventano operativi cambiamenti istituzionali importanti quali l'abolizione di molte barriere doganali, l'integrazione dei paesi dell'est nell'unione europea e la nuova moneta unica, fattori che aumentano ulteriormente la competizione e la internalizzazione dei sistemi produttivi. Di conseguenza cresce il livello di specializzazione flessibile e si assiste a una seconda ondata di automazione basata sul collegamento di più macchine automatiche nella fabbrica flessibile

In una seconda sotto-fase (dal 2000 al 2008) si assiste a una intensificazione della innovazione tecnologica e organizzativa, insieme allo sviluppo delle nuove reti del valore globale; si diffonde l'innovazione tecnologica di tipo digitale collegata soprattutto alla diffusione di Internet si sviluppano nuovi software di progettazione che utilizzano sistemi CAD 3D e di calcolo avanzato. L'innovazione organizzativa registra una più approfondita applicazione della *lean production* con la un'introduzione di più efficaci sistemi di valorizzazione della qualità e di miglioramento continuo La l'applicazione più nota del secondo toyotismo in questa fase è il World Class Manufacturing (WCM) adottato anzitutto dalle fabbriche Fiat.

La fase 4 che si colloca fra crisi e ripresa ed è segnata dalla presenza della Smart factory e della lean evoluta. In questo periodo che arriva al 2019, La caduta dei mercati sotto l'impatto della crisi ha conseguenze molto pesanti anche sulle relazioni industriali, che devono impegnarsi nella gestione delle numerose crisi aziendali affrontando complesse vicende di cassa integrazione, di esuberi, di cambi di proprietà

La crisi ha operato, come spesso capita, una selezione tra le imprese più o meno in grado di affrontare la concorrenza internazionale attraverso l'innovazione.

- Intorno agli anni 2013 -14 si avvia una progressiva ripresa produttiva del settore trainata principalmente dalle esportazioni, mentre le imprese più innovative si concentrano sui settori ad alta specializzazione e innovazione caratterizzati da un'ampia digitalizzazione dei sistemi produttivi.
- Le tecnologie 4.0 sono al centro della fabbrica intelligente e sono incentivate dal piano governativo lanciato nel 2016 con il nome di impresa 4.0. Gli autori segnalano come le tecnologie digitali si distinguono dalle automazioni del periodo precedente in quanto si presentano come un complesso intreccio di diverse famiglie tecnologiche; in tal modo permettono non solo di aumentare gli automatismi nel processo di lavoro ma anche di stabilire rapporti nuovi e più evoluti con i clienti cui consentono di interagire col processo produttivo. Il nuovo aspetto delle tecnologie implica altresì un rapporto più stretto con l'organizzazione del lavoro e con la capacità di generare diverse alternative nell'utilizzo delle stesse tecnologie
- Una seconda parte del saggio è dedicata alla presentazione e al commento di una serie di dati quantitativi riferiti all'intero periodo, riguardanti i caratteri delle imprese e le forme di lavoro nel settore, e finalizzati a sostenere la

periodizzazione proposta per le varie fasi delle relazioni industriali.

L'impresa viene analizzata nelle principali componenti, con dati sulle strutture e sugli addetti, le unità locali, la distribuzione territoriale, le performance misurate in particolare sul valore aggiunto, nonché sull'andamento dell'export.

I caratteri delle prestazioni di lavoro vengono studiati dai vari punti di vista caratterizzanti i rapporti individuali e collettivi: cioè gli orari di lavoro, gli inquadramenti professionali dei dipendenti, gli ammortizzatori sociali e gli infortuni sul lavoro. Alcuni andamenti sono particolarmente significativi ai fini delle dinamiche della contrattazione collettiva. Al riguardo gli autori segnalano la netta modifica nella composizione della forza lavoro con il rovesciamento del rapporto fra operai e intermedi da una parte e tecnici e impiegati dall'altra che è riconducibile alle fasi di evoluzione del settore e alle sue trasformazioni tecniche.

In particolare si mostra che mentre nel 1970 l'insieme di operai più intermedi costituisce il 75% del totale dei lavoratori del settore e i tecnici con gli impiegati rappresentano il 25%, nel 2017 il rapporto è nettamente cambiato e questi ultimi sono diventati la maggioranza (il 50,1%) superando i primi e che sono al 49,09 % del totale.

Inoltre è altrettanto significativo che all'interno di queste grandi partizioni si è rovesciato anche il rapporto fra i livelli alti e bassi di qualificazione dei dipendenti: fra gli operai i livelli bassi calano nel periodo dal 40% al 13% e fra gli impiegati quelli di alta qualificazione crescono dal 13,2 al 38,9 % (come risulta dalla figura 3 del capitolo).

Altrettanto rilevante è la evoluzione dei regimi di orario di lavoro, indicata dagli autori nel grande mutamento delle proporzioni fra lavoratori a orario normale e lavoratori a turni; mentre nel 1980 i lavoratori normalisti sono in numero pari a quello dei turnisti, nel 2008 i primi sono scesi al 42% del totale e

i secondi sono cresciuti al 48%.

Una ulteriore indicazione di cambiamento riguarda le dimensioni del lavoro straordinario come risulta dal fatto che la media pesata fra operai e impiegati scende dalle 80 ore di straordinario del 1990 alle 60 ore del 2017, una quantità che nonostante la riduzione si mantiene al livelli abbastanza elevati.

6. Il contributo di Mimmo Carrieri si occupa del decentramento, contrattuale o meno, in considerazione degli elementi oggettivi (dimensioni dell'azienda innanzitutto) che ne determinano le varie forme attraverso le quali il decentramento stesso si manifesta. Il saggio sottolinea come la dinamica della decentramento sia una delle più importanti cartine di tornasole per comprendere la evoluzione delle relazioni industriali non solo in Italia.

La tendenza al decentramento contrattuale in effetti è comune a molti dei paesi europei fondati storicamente sulla contrattazione nazionale di categoria. Ma una peculiarità della situazione italiana è che lo sviluppo della contrattazione decentrata è stata nel tempo oggetto di valutazioni sostanzialmente positive da parte di tutti gli attori sociali e delle pubbliche istituzioni.

Tale valutazione, pur non priva di sfumature diverse, si è ormai consolidata e si differenzia dalle tendenze riscontrabili in altri paesi, dove il fenomeno è oggetto di giudizi diversi e spesso divergenti delle parti sociali.

L' autore ricorda che Il favore del sistema italiano nei confronti del decentramento contrattuale si sia realizzato sia attraverso incentivi riguardanti alcuni contenuti di contrattazione aziendale (specie premi di risultato e welfare integrativo) sia con interventi legislativi di deregolazione della struttura contrattuale, peraltro realizzati in maniera soft come nel caso nell'articolo 51 del decreto legislativo 81/2015.

Nella prima parte del saggio Carrieri presenta una panoramica generale delle tendenze della contrattazione decentrata. Da

questa risulta come dato più rilevante che l'ampiezza e la rilevanza del decentramento contrattuale sono maggiori nel settore metalmeccanico rispetto alle medie nazionali e anche rispetto quanto si verifica in altri paesi europei comparabili.

Questa accentuata rilevanza della contrattazione decentrata, aziendale in specie, viene ricondotta dall'autore a fattori diversi: una presenza nel settore di aziende mediamente più grandi e con una più spiccata tradizione di relazioni industriali bilaterali, una maggiore apertura ai mercati internazionali delle stesse imprese che sono quindi più bisognose di strumenti contrattuali di accompagnamento legati alle specificità aziendali, infine in molti casi la presenza nella metalmeccanica di aziende leader capaci di effetti di trascinamento nel settore e anche di un'influenza sugli assetti contrattuali generali

L'autore osserva come il consolidamento dell'attività contrattuale decentrata sia originata da una comune scommessa delle parti durata nel tempo, anche se nei periodi più recenti è aumentata la spinta della componente manageriale. E aggiunge che la contrattazione aziendale dei metalmeccanici non solo abbraccia un numero più esteso di lavoratori di quanto non sia in altre categorie, ma anche esprime una maggiore capacità regolativa rispetto a quella propria dei contratti nazionali.

Ma l'autore precisa subito che con tutto ciò la contrattazione collettiva aziendale non raggiunge mai, neppure nel settore dei metalmeccanici, una portata universale. Nel nostro ordinamento, come negli altri paesi della Europa continentale, essa va quindi considerata come una modalità aggiuntiva alla regolazione nazionale e solo in un numero limitato di casi tende a prendere interamente il posto del contratto nazionale.

D'altronde la dimensione delle aziende in alcuni casi costituisce un fattore oggettivamente limitante della contrattazione aziendale. Ma questo non significa che il decentramento non si possa realizzare e non si sia realizzato. Difatti accanto alla componente collettiva va considerata quella individuale che

sta comunque facendo sviluppare una forma di decentramento compatibile con la natura del tessuto industriale italiano in generale e metalmeccanico in particolare. Rimane sempre comunque sullo sfondo il Contratto Nazionale in grado sempre di rappresentare attraverso garanzie universali la dimensione collettiva.

L'analisi sulle tendenze generali della contrattazione decentrata è preceduta dalla individuazione di tre possibili varianti di decentramento: la prima è quella che l'autore designa come decentramento sostitutivo della contrattazione nazionale, emblemizzato dalle scelte contrattuali della Fiat e sul piano legislativo reso possibile dalla normativa dell'articolo 8 della legge 148 /2011.

La seconda variante è definita come di decentramento incrementale che realizza un arricchimento delle regole e delle tutele nazionali nonché talora la sperimentazione di forme partecipative dei lavoratori nelle imprese.

Un terzo tipo è costituito dal decentramento equivalente, che si occupa di una manutenzione ordinaria degli istituti negoziali e si dedica all'espletamento di adempimenti rispetto alla contrattazione nazionale; questo è il tipo più diffuso anche nei periodi di massima intensità della contrattazione decentrata nel settore metalmeccanico.

Le fonti disponibili non danno informazioni esaurienti su questo fenomeno come su altri aspetti della contrattazione, e quindi non forniscono evidenze conclusive circa le dimensioni complessive del decentramento negoziale. Ciononostante, utilizzando la pluralità delle fonti disponibili, gli archivi sindacali, quelli del CNEL, i dati del Ministero del lavoro e dell'Istat. L'autore riesce a ricostruire un quadro verosimile delle principali tendenze della contrattazione decentrata, in particolare aziendale.

I dati generali risultanti dalle varie fonti raccontano di un andamento variabile nel tempo, che, dopo una fase di contrazione legata alla crisi economica e prolungatasi per

diversi anni, registra una ripresa dell'attività contrattuale meno condizionata dell'emergenza economica.

Le fonti degli archivi sindacali di Cisl e della Fondazione Di Vittorio riportano informazioni fra loro diverse sia sulla dimensione assoluta della contrattazione decentrata del settore sia sui suoi rapporti con quella di altri comparti.

Il mancato decollo di questa contrattazione, in particolare nelle imprese più piccoli, sembra doversi attribuire proprio al fatto che la dimensione collettiva in realtà di poche persone forse non va ricercata in azienda. Questo però non vuol dire che non si realizzi comunque il decentramento che può quindi passare anche attraverso le relazioni con i singoli collaboratori.

Dai più recenti rapporti, compreso quello del CNEL, si desume che negli ultimi anni anche sulla scia del regime fiscale agevolato riconosciuto agli incrementi di produttività aziendale negoziata, la diffusione della contrattazione decentrata è migliorata sia nell'industria e nei servizi, riportando aumenti del 2- 5% a seconda della dimensione aziendale e che tali aumenti sarebbero più significativi nei settori manifatturieri.

La ricostruzione dell'autore si dirige poi all'analisi dei contenuti e delle materie della contrattazione. Si ricorda come negli sviluppi recenti si sia registrato un andamento più vario e complesso che nel periodo immediatamente dopo la crisi del 2008 e si siano affermate materie di carattere innovativo, ispirate all'idea che la contrattazione possa sia migliorare la capacità di governo dei processi organizzativi sia trovare nuove convenienze per il lavoratore e per le imprese.

La voce più ricorrente nei contratti aziendali compresi nelle varie fonti, pur con qualche variazione, riguarda ancora gli aumenti salariali, in particolare la erogazione di premi di risultato collegati a indici concordati fra le parti. Permane peraltro una parte non secondaria di contratti dove l'incremento salariale è correlato semplicemente alla misurazione della presenza del lavoratore.

Le altre voci più ricorrenti sono quelle relative ai diritti e alle relazioni sindacali, al welfare negoziale che registra un considerevole aumento rispetto agli anni precedenti, e in percentuali minori a orari e a temi legati a ristrutturazioni e crisi aziendali.

L'autore nota come nel caso del settore metalmeccanico una spinta all'aumento del welfare integrativo sia venuto anche dal contratto nazionale del 2016 che ha assunto al suo interno per la prima volta questa materia.

Un ultimo tema importante menzionato nel saggio è quello della partecipazione, istituto notoriamente contrastato nella nostra storia e oggetto di considerazioni non completamente convergenti delle parti sociali, come risulta anche dalle rilevazioni relative alla metalmeccanica della Fondazione Di Vittorio e della osservatorio Cisl.

Mentre si rileva concordemente la scarsa diffusione di esperienze di partecipazione finanziaria e agli utili, nonché la debole presenza di partecipazione cosiddetta strategica, si diffondono esperienze interessanti, soprattutto nel settore metalmeccanico, di partecipazione cosiddetta organizzativa. Anche se mancano analisi quantitative attendibili è però significativo che questo tipo di partecipazione si sta affermando in aziende medio-grandi particolarmente orientate verso il cambiamento tecnico e organizzativo, ancora una volta soprattutto nel settore metalmeccanico.

In una parte successiva del saggio Carrieri presenta una periodizzazione storica della contrattazione decentrata dei metalmeccanici ripartita in tre cicli principali, che sono in sostanziale sincronia con la evoluzione registrata negli altri settori e in cui gli accordi dei metalmeccanici agisco e spesso come apripista.

Il primo periodo si avvia negli anni 60 per esaurirsi progressivamente nel corso del decennio 80 ed è caratterizzato da una contrattazione di natura prevalentemente rivendicativa

e conflittuale.

Il secondo ciclo è quello avviato dal protocollo di concertazione del 1993 e si conclude con la grande recessione del 2008; esso registra una contrattazione più bilanciata e aperta alle esigenze di entrambe le parti, anche grazie ai rapporti di forze divenuti più favorevoli alla componente datoriale.

Il terzo ciclo, che prende forma dopo il 2008 e arriva ai giorni nostri, introduce contenuti di contrattazione definiti dall'autore come post-acquisitivi, ed appare orientato a misurarsi con i vincoli e opportunità strategici entro cui si muovono le aziende, rilevando una iniziativa prevalente da parte del mondo manageriale.

A integrazione dei dati quantitativi ricavati dalle fonti sopra citate, l'autore riporta la raccolta di informazioni anche di tipo qualitativo derivanti da una serie di indagini della Federmeccanica.

La prima ricerca svolta nel 1997 e riferita ai contenuti retributivi degli accordi, contiene un catalogo strutturato e completo delle evoluzioni contrattuali successive al 1993. I dati segnalano una fase di consolidamento della stagione contrattuale legata alla generalizzazione del premio di risultato, come mostra il fatto che il premio è applicato nel 94% delle aziende considerate e che si caratterizza per l'adozione di una pluralità di indici di misurazione, in particolare legati alla produttività.

L'autore rileva come queste tendenze indichino l'accettazione e la rilevante diffusione delle regole concordate nel protocollo del 1993 riguardanti in particolare la definizione dell'indici di misurazione del premio di risultato.

La seconda indagine di Federmeccanica, che è riferita al periodo dal 1999 2000, mostra una tendenza alla contrazione del numero degli accordi e una riduzione della spinta espansiva e cooperativa registrata alla metà del decennio precedente. Tuttavia i dati indicano che le modalità e le regole introdotte nel 1993 si sono definitivamente istituzionalizzate come conferma il

fatto che la gran parte degli accordi aziendali è stipulata secondo quelle regole, dalle rappresentanze aziendali con l'assistenza della associazione territoriale di riferimento.

Unasimile tendenza alla riduzione dell'intensità di contrattazione viene confermata dall'indagine sistematica, condotta da Monitor Lavoro per conto del CNEL il campo di questa analisi non riguarda solo le aziende metalmeccaniche, ma è significativo che un terzo dei contratti analizzati riguarda proprio il nostro settore. La tendenza rilevata segnala la contestuale caduta della produttività nel periodo 2000-2005, un fenomeno che si rivelerà destinato a permanere e a rappresentare un nodo irrisolto fino i giorni nostri.

L'intensità contrattuale dei metalmeccanici secondo questo rapporto raggiunge il picco nel 2000, quando è censita la presenza di accordi collettivi nel 48% delle aziende considerate, data dalla quale comincia una tendenza al declino che tocca il suo punto più basso nel 2005.

A complemento di queste tendenze generali il saggio riporta le evidenze risultanti dai dati di Federmeccanica riguardanti gli accordi alcune aziende leader sotto il profilo negoziale. L'indicazione più rilevante è che questi accordi confermano l'andamento generale della contrattazione nei vari periodi.

Le evidenze aziendali infatti mostrano la prevalenza delle materie retributive nel periodo degli anni 80, ma con una articolazione delle materie negoziate in queste imprese che vanno nella direzione di una diffusa "micro concertazione".

Negli anni 90 nella negoziazione dei premi di risultato vengono adottati una pluralità di indicatori differenziati a seconda dei caratteri delle aziende con un rafforzamento dei meccanismi di relazioni industriali atti a sorreggerli, in primis i diritti di informazioni e strumenti come le commissioni miste paritetiche. Dopo il 2000 si registra una progressiva atrofizzazione di questi meccanismi in corrispondenza con uno scambio negoziale fra le parti che risulta bloccato.

Alla fine di questa analisi l'autore si interroga sulle vicende dell'ultimo periodo che mostrano una parabola discendente della contrattazione anche nel settore metalmeccanico. Egli sottolinea come una serie di motivi di questa tendenza riguardano il contesto esterno, in primis il persistente ristagno della crescita e della produttività, la crisi economica che costringe sindacati e la contrattazione a concentrarsi sul mantenimento dell'occupazione; per altro verso la globalizzazione crescente che per molte delle nostre imprese si rivela non amica e le costringe ad adattamenti spesso dolorosi.

Ma Carrieri ritiene che la parabola discendente sia attribuibile anche ad alcuni difetti delle regole stabilite nel 1993, sostanzialmente riprodotte nell'accordo quadro del 2009: anzitutto alla idea sottesa a quell'accordo che la definizione congiunta dei premi di risultato avrebbe comportato una crescita della partecipazione organizzativa.

Senonchè questa ipotesi non doveva concretarsi come risulterà chiaro già dagli accordi precedenti alle crisi del 2008 e in quelli successivi interessati dalle accresciute incertezze e ristrettezze del quadro economico

Tuttavia negli anni più recenti l'autore individua la presenza anche di alcune novità positive, in particolare negli accordi che presentano contenuti qualitativi quali il welfare aziendale, i vari aspetti della conciliazione fra vita e lavoro, la tutela contro le discriminazioni: contenuti che inducono l'autore a parlare di una prospettiva post-acquisitiva delle pratiche contrattuali decentrate. E rileva come gli stessi incrementi retributivi si presentino più intrecciati ai processi di innovazione e alle performance delle aziende.

Altrettanto rilevante è che dopo il ciclo negativo condizionato dalla recessione del 2008 la contrattazione si è rimessa in marcia producendo un numero crescente di accordi innovativi in particolare nelle aziende metalmeccaniche

Non solo, ma l'autore nota che sembrano delinearsi i

presupposti di un nuovo scambio fra le parti, volto alla ricerca di miglioramenti organizzativi e del processo produttivo come condizione di maggiore qualità del lavoro e di benefici condivisi. Il complesso di queste tendenze sembra delineare che è in atto una transizione non ancora completata e dall'esito incerto.

Non a caso in conclusione l'autore lascia aperto l'interrogativo di fondo sul perché questo approccio virtuoso di alcuni accordi e in generale la dinamica della contrattazione decentrata, restino ancora circoscritti a una parte limitata delle imprese anche metalmeccaniche.

Il fatto è che i dati di ricerca indicano con chiarezza che la maggioranza dei piccoli datori di lavoro, pur non volendo uscire dal sistema contrattuale, finisce per utilizzare il solo contratto nazionale non trovandosi nelle condizioni oggettive per realizzare una contrattazione collettiva nelle loro aziende visto il numero molto ridotto di persone occupate che come detto inevitabilmente determina una maggiore rilevanza della dimensione individuale.

In queste situazioni le cd. relazioni interne o dirette fra aziende e lavoratori offrono comunque opportunità innovative perché in sintonia con i processi di soggettivizzazione del lavoro. La centralità della persona oggi è un fattore determinante nella transizione verso il nuovo e determinato dallo sviluppo tecnologico.

Si tratta di una strada non alternativa a quella della contrattazione collettiva, ma parallela. Nelle vicende recenti tale prospettiva viene ripresa ma sottolineando la complementarietà e il rafforzamento reciproco fra i due strumenti individuale e collettivo.

In mancanza di analisi conclusive sulle dinamiche di tali strumenti nelle aziende l'autore annota che la questione dei rapporti fra relazioni sindacali e relazioni interne nelle imprese è destinata a intrecciarsi virtuosamente.

Comunque l'intesa fra le parti del 2016 ha contribuito ad

ampliare l'accesso delle piccole imprese alla contrattazione decentrata tramite la adesione a moduli territoriali nel rispetto degli Accordi Interconfederali, ma anche qui con effetti solo limitati.

Una seconda opzione è quella, pure ampiamente sperimentata, della detassazione della retribuzione variabile, dei premi e del *welfare* aziendale. Anche questa misura ha prodotto qualche d'incremento del numero di accordi, ma non sembra aver prodotto un allargamento stabile della contrattazione decentrata, in quanto tende a beneficiare aziende già inclini ad accettare le prassi negoziali decentrate

Carrieri propone in conclusione di approfondire una ulteriore direzione di analisi e di proposta. Si tratterebbe di affidare alle grandi organizzazioni di rappresentanza il compito di svolgere un ruolo non solo di indirizzo ma di promozione diretta delle scelte aziendali nelle relazioni industriali orientandole verso direzioni partecipative e condivise.

Più specificamente queste organizzazioni dovrebbero esercitare una regia orizzontale per aiutare le imprese ad avvicinarsi alla auspicata 'via alta alla competizione'. In ciò dovrebbero valorizzare e diffondere la presenza di talenti individuali di manager e delegati che hanno mostrato la capacità di sperimentare soluzioni innovative. Il motivo di fondo è che queste risorse individuali si sono dimostrate preziose nel nuovo contesto della fabbrica intelligente e sono necessarie anche per dare stimoli utili alle dinamiche collettive, spesso in ritardo col passo della innovazione.

Anche gli incentivi andrebbero potenziati da un lato migliorando le attuali regole ad esempio in tema di incrementalità, dall'altro lato ampliando il ventaglio di benefici ad esempio attraverso l'introduzione di forme di decontribuzione.

7. Il contributo di Arturo Maresca considera i principali profili normativi del contratto collettivo nazionale dei meccanici e si

concentra in particolare su alcuni argomenti selezionati per la importanza che assumono sia all'interno del contratto nazionale sia all'esterno per i riflessi sull'ordinamento giuridico del lavoro subordinato.

Il saggio analizza la evoluzione delle varie previsioni contrattuali in chiave retrospettiva, cioè risalendo da quelle vigenti alle modifiche apportate nel tempo dai precedenti rinnovi.

Una prima serie di temi riguarda i punti della contrattazione aziendale di maggior interesse per il profilo del saggio: cioè i soggetti titolari di questo livello di contrattazione, gli obblighi informativi preventivi alla contrattazione aziendale del premio di risultato, le materie che il CCNL riserva alla contrattazione aziendale.

Sulla questione dei soggetti della contrattazione l'autore analizza le indicazioni diverse susseguitesi nel tempo e ad opera di diversi testi contrattuali, concludendo che il CCNL vigente segue la impostazione risalante al 1993 che, diversamente da quella del testo unico del 2014 ove titolari di tale livello negoziali sono le RSU, configura una colegittimazione delle strutture aziendali e delle associazioni territoriali delle parti firmatarie del contratto nazionale.

Nel caso di intese aziendali modificative delle regole nazionali il CCNL riconferma invece tale colegittimazione o comunque una necessaria condivisione delle scelte delle RSU con le associazioni orizzontali riallineandosi con le indicazioni del testo unico. Inoltre l'autore propende per ritenere che le strutture territoriali delle parti stipulanti il CCNL (che ora sono solo FIM FIOM UILM con la esclusione di altre sigle) possano essere anche non tutte, ma comunque più di una, in ossequio al tenore letterale del testo.

Maresca nota che quanto ai soggetti in generale delle relazioni industriali il CCNL vigente nega cittadinanza alle RSA riconoscendola solo alle RSU, una scelta che secondo L' autore sarebbe stata decisiva per motivare il recesso della FIAT dalla

Confindustria nel 2012.

Quanto ai diritti di informazione, la cui importanza nelle nostre relazioni industriali è nota, il saggio concentra l'attenzione sulle particolari modalità del confronto sindacale preventivo in materia di negoziazione dei premi di risultato. Tale disposizione che conserva la formula originaria del 1993 è importante non tanto per il suo effettivo utilizzo (che peraltro secondo l'autore meriterebbe un accertamento), quanto perché è emblematica del modello di relazioni industriali del settore meccanico che è sintetizzabile nella formula, "prima mettere in comune le conoscenze e poi aprire il negoziato".

La norma va oltre lo schema del passato basato sul diritto delle rappresentanze sindacali di essere informate cui corrisponde un obbligo dell'azienda al confronto perché configura un dovere fondato sulla reciprocità la cui attuazione può avvenire per iniziativa di ciascuna parte.

L'esame congiunto fra le parti così attivato ha un oggetto ampio e definito in modo equilibrato in quanto deve riguardare le condizioni produttive e occupazionali e le relative prospettive, avuto riguardo alle condizioni che determinano la competitività dell'azienda, ingredienti di conoscenza questi che sono posti alla base del negoziato sul PdR.

Per quanto riguarda l'esito applicativo della previsione, pur di fatto non sicuro, l'autore sottolinea come sia utile al riguardo la convergenza fra il rafforzamento delle regole sul premio, le clausole del CCNL sulla indicizzazione dei salari e quelle della legislazione sulle agevolazioni fiscali dei premi variabili; sono regole più selettive del passato che contribuiscono a favorire una negoziazione di premi effettivamente variabili e utili a stimolare comportamenti virtuosi per la competitività aziendale. Quanto alle materie che il CCNL riserva alla contrattazione di secondo livello, l'autore sottolinea come la evoluzione della normativa legale e contrattuale abbia notevolmente allargato gli spazi al livello decentrato, per cui al termine di tale

processo la alimentazione di questo può avvenire direttamente paritariamente e in modo concorrente sia dal contratto nazionale sia dalla legge.

Le conseguenze di tale scelta sono mutate nel tempo via via che i rinvii multilivello del legislatore agli accordi decentrati si sono moltiplicati e ampliati, così incrementando la quantità di materie negoziabili in sede aziendale in base al rinvio, con in più la possibilità riconosciuta a tali accordi di dettare regole diverse dal contratto nazionale nelle materie stabilite dalla legge.

Gli spazi della contrattazione aziendale possono così non solo riguardare la implementazione/integrazione della disciplina legale, ma anche deroghe alla normativa legale (come nell' art 8 della legge 148/ 2011) e la sostituzione di regole legali con quelle collettive (come nell'art. 51 dls 81/2015).

L'autore nota che i due citati sono modelli di rinvio diversi ,il primo che prevede vincoli di scopo ,il secondo che è privo di questo limite. Come esempio di questo secondo tipo fa riferimento alla regolazione del contratto a termine per attività stagionali, ove la regola generale del CCNL meccanici non opera quando l'accordo aziendale esercita la delega conferita dalla legge identificando le attività stagionali in modo diverso da quello indicato nel CCNL.

Maresca ricorda ancora che oltre agli spazi riconosciuti alla contrattazione aziendale dal CCNL e dalla legge, a questi accordi decentrati resta aperta la possibilità, ormai pacificamente ammessa dalla giurisprudenza, di modificare anche *in pejus* le clausole del Contratto nazionale in base alle regole del diritto comune dei contratti.

Nella seconda parte del contributo il testo analizza quattro contenuti principali del CCNL, le tipologie contrattuali e l'apprendistato, gli appalti, la retribuzione e il welfare, il diritto alla formazione.

La regolazione delle tipologie contrattuali, in particolare dei rapporti flessibili e atipici, presenta un andamento

particolarmente travagliato, che risente delle diverse valutazioni dei sindacati meccanici in questa delicatissima materia, oltre che di una altrettanto contrastata regolazione legislativa come quella del dlgs 276/2003.

L'autore segnala come nel settore metalmeccanico la disciplina contrattuale del contratto di apprendistato sia sempre stata tenuta distinta da quella dei rapporti flessibili, a indicare che questo contratto non è destinato a soddisfare esigenze di flessibilità aziendale bensì a favorire un accesso dei giovani al lavoro capace di fornire una occupazione stabile e di qualità.

Nella disciplina contrattuale dei tre tipi di apprendistato, quello professionalizzante, quello di primo livello e quello di alta formazione e di ricerca, che sono oggetto di autonomi accordi, si sottolineano in particolare due aspetti rilevanti: l'impegno nella formazione degli apprendisti e il tentativo di semplificare le procedure normative al fine di facilitare l'utilizzo dell'Istituto specie da parte delle piccole imprese.

La norma di apertura del CCNL sulle tipologie contrattuali (l'art 4), risale nel tempo, al contratto del 2008 e a monte a quello del 2003. Un dato comune significativo di questa parte del contratto nazionale dei meccanici consiste nel fatto che essa, in coerenza con la direttiva europea 1999/70, non punta alla limitazione quantitativa del lavoro temporaneo, bensì in primis sulla delimitazione del periodo massimo di impiego in azienda del medesimo lavoratore.

Tale impostazione è durata fino a che il cd decreto dignità (legge 87/2018) il quale ha mutato il quadro normativo ponendo limiti ulteriori e diversi al lavoro temporaneo. La normativa ridimensiona drasticamente la possibilità di utilizzo del contratto a termine modificando così l'equilibrio definito dalle parti e secondo Maresca contrastando la finalità che esse perseguivano con i limiti di durata, di favorire la trasformazione dei contratti a termine in rapporti a tempo indeterminato.

Maresca rileva come la clausola del CCNL sugli appalti porti

tutti i segni del tempo non essendo stata modificata dalla prima formulazione che risale al contratto del 1973, cioè a prima che si sviluppasse la forte azione di contrasto sindacale alle varie forme di decentramento produttivo.

Il giudizio sulla obsolescenza e sul carattere anacronistico della clausola è avvalorato dalla constatazione che le imprese metalmeccaniche, al pari di altre, hanno attuato nel tempo profondi processi di riorganizzazione produttiva e organizzativa senza che i vincoli della norma contrattuale fossero invocati per impedirli.

La permanenza nel tempo di questa clausola contrattuale non si spiega facilmente, rileva Maresca, se non per la incapacità delle parti di condividere una nuova disciplina adeguata ai problemi attuali che presenta l'istituto degli appalti e per la tendenza deprecabile di conservare per inerzia nei testi contrattuali (ma non solo) anche regole sorpassate.

Il contratto collettivo del 2016 introduce tra le altre una novità nelle politiche di remunerazione distinguendo quelle monetarie da quelle attuate attraverso servizi di *welfare* che vengono a costituire il trattamento complessivo del lavoratore. In tal modo il contratto utilizza tutte le norme fiscali utili ad aumentare il valore reale delle retribuzioni e nel contempo a ridurre il costo del lavoro, per le imprese dando così una risposta concreta all'annoso problema del differenziale fra costo del lavoro e retribuzione netta.

La scelta fra le molte misure di *welfare* esistenti sul mercato, di cui un elenco è aggiunto al contratto, è rimessa al datore di lavoro, con l'obbligo di attivare un confronto preventivo con le RSU e di destinare i valori indicati nel contratto ai fondi previdenziali e sanitari istituiti nel settore.

Un ultimo istituto analizzato indicativo della visione strategica del CCNL è la formazione continua che viene riconosciuto come un diritto soggettivo esigibile da tutti i lavoratori e finalizzato alla acquisizione di competenze trasversali, anche non legate

alle mansioni svolte ma impiegabili nell'azienda.

La disposizione concorre a configurare un intervento di politica attiva, affidato a una apposita commissione nazionale, finalizzato a rafforzare la occupabilità dei lavoratori sul mercato del lavoro. E' questo un tema critico non da oggi e non solo nel settore della meccanica che richiede non pochi miglioramenti nella organizzazione e nella qualità della nostra formazione continua, richiede anche un raccordo della formazione aziendale con la raccolta sistematica di dati che permetta una migliore coerenza di questa formazione con le esigenze dei mercati del lavoro locali.

Note di conclusione

I testi qui sintetizzati, con le diverse prospettive degli autori, forniscono molti elementi significativi, per lo più convergenti fra loro, sulle dinamiche delle relazioni industriali nel settore metalmeccanico nei cinquant'anni considerati dalla ricerca.

Una prima serie di indicazioni converge nel segnalare in parallelo la centralità del settore nell'economia italiana e della sua contrattazione collettiva nel sistema delle relazioni industriali nazionali.

Tale centralità, avvalorata dai principali dati strutturali e persistente nel tempo fino a oggi, è tutto tranne che un segno di staticità, perché si esprime (Fortis Carminati) nella sua capacità di innovazione e di contribuire alla crescita della nostra economia e alla specializzazione della nostra industria.

Questi caratteri di dinamicità e di resilienza si riflettono sia nell'andamento quantitativo dei principali risultati economici sia nello sviluppo delle strutture produttive e organizzative dei vari comparti e, per quanto ci riguarda più direttamente, sulla evoluzione delle forme e dei contenuti dei rapporti individuali e collettivi di lavoro.

È significativo che diversi contributi del testo enfatizzano la

velocità e la profondità del cambiamento recente anche rispetto al periodo degli anni 60 e 70 di impetuoso sviluppo della nostra economia e dell'industria metalmeccanica: un cambiamento che attraversa nel tempo tutti i principali elementi del settore e dei rapporti di lavoro.

Queste grandi trasformazioni sono riconducibili a diversi fattori del contesto esterno, che sono analizzati dagli autori, ma hanno il loro epicentro nelle imprese e il principale elemento propulsivo nelle nuove tecnologie, da ultimo quelle digitali.

L'impatto di queste tecnologie riguarda i principali aspetti sia dell'organizzazione produttiva sia del lavoro, e dall'interno delle fabbriche si proietta nei mercati del lavoro e assume crescenti dimensioni internazionali nelle catene del valore.

Altrettanto comune negli scritti è la sottolineatura del fatto che il cambiamento tecnologico ha potenzialità diffusive non solo trasversali fra i vari sottosettori, ma tali da impattare su tutti i principali elementi costitutivi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva ai vari livelli, che risultano sempre più intrecciati con le vicende organizzative e con le evoluzioni tecnologiche.

Le analisi degli autori mettono in luce le connessioni ormai profonde fra le trasformazioni dei caratteri dei lavori (standard e atipici, dipendenti e con tratti diversi di autonomia), delle competenze e dei saperi dei lavoratori, della quantità e qualità della occupazione e dall'altra parte le principali dinamiche delle relazioni industriali e contrattuali (la organizzazione e la rappresentatività delle associazioni sindacali e datoriali, i rapporti di forza fra le parti e l'andamento dei conflitti, la centralità della persona e le relazioni interne).

In realtà queste connessioni non sono sempre univoche; anzi sembrano talora rilevarsi sfasature fra i cambiamenti dei lavori e delle organizzazioni in cui operano e le vicende contrattuali, specie della contrattazione nazionale, che non sempre appaiono tenere il passo.

Questo è un aspetto della nostra tematica che meriterà ulteriori approfondimenti e riflessioni. Non a caso vari scritti si domandano come mai il contratto nazionale dei metalmeccanici, nonostante le trasformazioni intervenute nel cinquantennio, continui a mantenere la sua importanza centrale non solo nel settore, ma anche nell'intero sistema italiano di relazioni industriali

Due fattori vengono richiamati al riguardo, entrambi strutturali, che mi sembrano particolarmente significativi. Il primo rinvia alla consistenza e alla stabilità della struttura economica del settore, con la tenuta dei suoi dati produttivi e occupazionali, che è più marcata di quella riscontrabile in altri settori e nelle media italiana. Il secondo riguarda l'assetto delle relazioni industriali, cioè il fatto che quella dei metalmeccanici è la categoria in cui la frammentazione delle organizzazioni rappresentative di entrambe le parti e quindi della contrattazione nazionale è la più bassa di tutto il settore privato.

Inoltre le analisi degli autori mettono in risalto un altro elemento di continuità nelle vicende contrattuali del periodo, più marcato di quanto non sia normalmente riconosciuto e per certi versi sorprendente; cioè il fatto che nel corso dei decenni sono rimasti sostanzialmente immutati i tratti principali del sistema di relazioni industriali: la struttura contrattuale basata su due livelli, nazionale di categoria e aziendale, le regole deputate a definire le competenze rispettive del contratto nazionale e di quello decentrato, il coordinamento fra i livelli e i controlli interni, gli attori della negoziazione.

La stabilità di questo sistema, che corrisponde a un modello di decentramento organizzato o coordinato, ha mostrato di resistere a tensioni ricorrenti nel tempo legate a valutazioni delle parti diverse e talora divergenti.

Un modello simile è presente in altri paesi dell'Europa continentale, ove ha mostrato analoghe doti di stabilità nel tempo, costituendo uno dei (pochi) tratti comuni nelle relazioni

industriali europee; e forse la sua tenuta nei vari paesi compreso il nostro può avvalersi anche del peso di questa tradizione.

Il coordinamento centrale di questo sistema contrattuale a due livelli è stato sostenuto dalla (relativa) compattezza delle organizzazioni nazionali delle due parti, che si è mantenuta nel tempo pur nell'indebolimento della consistenza di entrambe.

Per tale carattere le relazioni contrattuali dei metalmeccanici si differenziano da quelle di altri settori, specie dei servizi, nei quali la frammentazione delle rappresentanze, specie di quelle datoriali, ha comportato negli anni recenti una crescente dispersione dei contratti nazionali che si traduce in una ridotta copertura degli stessi contratti conclusi dalle organizzazioni più rappresentative.

La maggiore tenuta della contrattazione nazionale dei metalmeccanici si manifesta anche nell'alto grado di copertura dei contratti stipulati delle organizzazioni rappresentative delle due parti, Federmeccanica e Assital da una parte e Fim, FIOM, Uilm dall'altra.

Con tutto ciò la contrattazione nazionale del Settore non è esente da fenomeni di parziale erosione e da tensioni specie verso le aree rappresentate dagli artigiani e dalle organizzazioni delle piccole imprese. Dall'altra parte le regole che definiscono le competenze dei livelli centrali e decentrati, pur formalmente stabili e confermate, hanno subito nel tempo adattamenti informali, se non vere e proprie deroghe, (su cui tornerò subito). La stabilità del sistema contrattuale del settore appare il segno di un consenso diffuso e di una accettazione del ruolo del contratto nazionale quale strumento di regolazione generale dei rapporti di lavoro all'interno di una categoria (ritenuta) omogenea.

La funzione del contratto nazionale è stata condivisa nel tempo da entrambe le parti sia pur con motivazioni diverse, dai sindacati perchè tale contratto rappresenta la base dei trattamenti comuni a tutti i lavoratori, così contribuendo alla eguaglianza e alla coesione della categoria, dai datori di lavoro o dalla

maggioranza di essi, perché contiene la (unica) regolazione accettabile alla moltitudine delle piccole imprese, apprezzata anche come strumento di garanzia da tutto il sistema.

Tale stabilità dell'assetto contrattuale è inoltre sostenuto dalle istituzioni e dalla legislazione, che, pur senza intervenire direttamente, come avviene in altri paesi, a sanzionare la efficacia generale del contratto nazionale, sono intervenute con vari strumenti (indiretti) a rafforzare la sua efficacia.

Per altro verso il favor legislativo verso la contrattazione decentrata, pur reiterato nel tempo, non ha assunto in Italia i caratteri di deregolazione e di spinta a forme di decentramento sregolato quali riscontrabili in altri paesi.

Senonchè, al disotto della stabilità qui sottolineata, l'assetto tradizionale della contrattazione manifesta anche nel settore metalmeccanico una serie di problemi che sono divenuti più evidenti nel corso degli anni.

Significativamente il problema del ruolo del contratto nazionale e del suo rapporto con la contrattazione decentrata doveva essere al centro delle trattative del 2016; e la soluzione concordata sul punto è stato il segno più evidente del rinnovamento che entrambe le parti, i sindacati questa volta unitariamente, hanno voluto dare a questa tornata contrattuale.

Le analisi su queste tendenze inducono gli autori a chiedersi se dopo tanti anni e molti tentativi, l'obiettivo di puntare a una espansione della contrattazione decentrata non sia da ritenersi impraticabile e debbano ricercarsi altre soluzioni.

Non a caso le regole più volte confermate dalle parti sul ruolo del contratto nazionale incentrato sulla tutela del potere d'acquisto dei lavoratori hanno portato alla individuazione anche di altri strumenti oltre al salario che avessero un valore economico significativo grazie alla detassazione come i flexible benefits oppure un sostanziale impatto sul reddito come l'assistenza sanitaria integrativa gratuita. Le trasformazioni che hanno investito il settore nei periodi più recenti non solo acutizzano il

problema ora discusso, ma sollevano ulteriori quesiti sulle sorti del sistema contrattuale non solo dei metalmeccanici: quesiti avvolti da grande incertezza, come tutte le vicende del nostro tempo, e che si riflettono nelle indicazioni aperte degli scritti degli autori.

Una questione di fondo riguarda la tenuta e il senso stesso della stabilità delle regole contrattuali rispetto alla accelerazione dei cambiamenti economici e sociali in atto.

Le analisi degli autori individuano altri elementi di continuità negli istituti della contrattazione del settore: permanenze di lungo periodo, così definite, che coesistono con i cambiamenti tecnologici e organizzativi. Fra queste sono menzionate: la architettura degli orari di lavoro e il nucleo di base delle professionalità di ampi strati di lavoratori (oltre che sul versante delle imprese la struttura delle aziende specie familiari e gli stessi siti produttivi).

Le stesse formulazioni dei testi contrattuali appaiono riprodursi con sorprendente continuità nella intera sequenza dei contratti nazionali, da quello del 1973 a quello del 2016 (Bordogna).

Queste notazioni sembrano sottolineare la sfasatura già accennata fra regole formali (stabili) del contratto e tendenze reali sottostanti altamente mutevoli. Una simile sfasatura appare (solo) in parte corretta dalla presenza, rilevata da qualche autore (Feltrin, Pero) di prassi informali nella regolazione e gestione di alcuni istituti: prassi che rispecchiano più da vicino le evoluzioni delle dinamiche reali delle organizzazioni e dei lavori.

Sfasature del genere sono un fenomeno non sconosciuto, anzi ricorrente, nelle nostre relazioni industriali, che risentono anche in questo della loro debole istituzionalizzazione, mai corretta da interventi legislativi sulle componenti fondamentali del sistema e solo parzialmente sostenuta dalle regole concordate al massimo livello confederale (e quindi distanti dalle dinamiche reali dei luoghi di lavoro).

La accelerazione da tutti rilevata nelle recenti trasformazioni

delle imprese e del lavoro non potrà che acuire i problemi riguardanti sia gli equilibri della struttura contrattuale sia la adeguatezza delle regole e degli istituti riprodotti nei contratti nazionali. Le spinte alla revisione di vari istituti sono destinate a crescere soprattutto nel settore metalmeccanico proprio per la sua persistente centralità economica e sociale.

E riguarderanno anzitutto istituti che sono stati finora al centro della regolazione nazionale: oltre alla retribuzione, gli inquadramenti professionali e gli orari di lavoro. È su questi terreni specifici e concreti che si potranno ridefinire i ruoli reciproci del contratto nazionale e di quelli decentrati, al di là o prima di rinnovati tentativi di mettere mano alle regole della struttura contrattuale.

Accenno brevemente ai temi degli inquadramenti professionali, degli orari e della partecipazione dei lavoratori.

La contrattazione aziendale che è investita più direttamente dai cambiamenti può svolgere il ruolo di apripista nel rinnovamento di questi istituti, come ha fatto nei momenti della sua maggiore creatività.

La regolazione e valutazione della professionalità del lavoro dovranno essere ripensate su base sperimentale con procedure partecipate, in una interazione diretta fra tutti gli attori delle fabbriche intelligenti, management, lavoratori e sindacati, con l'obiettivo, che dovrebbe essere comune, di valorizzare le opportunità offerte dalle nuove tecnologie all'accrescimento dei contenuti professionali del lavoro e del loro contributo al valore dell'azienda.

Il contratto nazionale avrà ancora compiti rilevanti: di raccogliere in un quadro coerente e di promuovere tali sperimentazioni, di riconoscere e diffondere una formazione continua accessibile a tutti i lavoratori e all'altezza della società digitale, di raccordare la formazione in azienda come le tendenze evolutive delle tecnologie e dei mercati del lavoro.

Le trasformazioni in atto, in particolare la diffusione della

digitalizzazione, spingeranno non solo a rivedere le forme già presenti di flessibilità degli orari, ma ad affrontare le implicazioni delle nuove forme di lavoro per l'organizzazione produttiva e del lavoro.

Oltre a ciò, gli impatti di queste tecnologie sulla occupazione, pure nella incertezza che li circonda, ripropongono anzitutto nella manifattura la questione della riduzione degli orari, una questione già affrontata dai metalmeccanici tedeschi e variamente riemersa nel dibattito italiano.

Le esperienze degli interventi anche italiani del passato, oltre alla delicatezza del tema, dovrebbero indurre a procedere con cautela e con sperimentazioni aziendali, in qualche caso già avviate e da valutare attentamente nelle loro implicazioni produttive e di costi.

Il tema della partecipazione dei lavoratori nell'impresa, a lungo esorcizzato nelle nostre relazioni industriali, si è riproposto in diverse forme ,ricordate nel testo: anzitutto con la diffusione di istituti in senso lato partecipativi come i premi di risultato e il *welfare* integrativo sollecitati dalle agevolazioni fiscali introdotte dalla recente legislazione e dallo stesso contratto dei metalmeccanici del 2016 .

Inoltre alcune esperienze diffuse specie in aziende metalmeccaniche a tecnologia avanzata, descritte nel testo, hanno sperimentato forme (innovative) di partecipazione organizzativa, espresse anche direttamente dai lavoratori o da gruppi di lavoro espressione dei nuovi assetti produttivi propri di queste realtà.

La loro emersione riflette alcuni caratteri delle fabbriche digitali e dei metodi del lavoro a distanza che sollecitano sia forme di maggiore autonomia dei lavoratori sia relazioni industriali meno conflittuali e orientate a trovare soluzioni condivise ai problemi della produttività aziendale e della qualità del lavoro, fino alla progettazione congiunta delle applicazioni tecnologiche.

Le innovazioni recenti del settore hanno aperto una ulteriore

e più generale prospettiva alla configurazione dei rapporti di lavoro nelle imprese, che coinvolge il ruolo e il senso delle relazioni industriali e di riflesso i compiti delle organizzazioni di rappresentanza collettiva.

Le evoluzioni dei rapporti di lavoro nelle aziende e della loro gestione da parte del management sono chiamate a confrontarsi con i processi di individualizzazione che hanno interessato non solo il lavoro ma molti aspetti della società contemporanea.

Questi processi hanno generato nuovi equilibri fra aspetti individuali e collettivi della vita delle persone e delle organizzazioni.

Di queste tendenze le varie organizzazioni rappresentative degli interessi devono farsi carico con urgenza e con risposte pertinenti se non vogliono perdere la loro influenza sociale. Devono fronteggiare il compito inedito di interpretare bisogni e interessi non più omogenei come nella tradizione, ma esigenze e vissuti individuali presenti anche all'interno dei lavoratori, compresi i gruppi finora più compatti di altri come appunto i metalmeccanici.

Si tratta di una sfida difficile non solo per le organizzazioni di rappresentanza, ma anche per le aziende dove il management delle diversità è diventato un tema critico per la gestione delle risorse umane e per la stessa efficacia dell'attività delle imprese. I sindacati devono acquisire la consapevolezza che la valorizzazione delle istanze e delle capacità individuali non può negarsi né essere marginalizzata dall'azione collettiva, ma deve trovare cittadinanza all'interno di questa in un nuovo equilibrio che può servire alla coesione dei gruppi e da stimolo alla innovazione sociale.

La stessa contrattazione collettiva dovrà modificare le sue tecniche di regolazione per dare spazio a opzioni individuali differenziate con modalità inizialmente sperimentate in alcuni temi come quelli accennati che si prestano a soluzioni individuali diverse inserite in schemi regolativi comuni di quadro.

Questa è una delle prospettive più sfidanti per i destini e per la stessa logica dell'azione collettiva, non solo nel mondo del lavoro ma nel futuro della società complessa.

Gli attori del settore metalmeccanico che operano da anni sul fronte della innovazione economica e sociale saranno esposti in prima linea a questa sfida e dovranno ricercare le risposte anche attingendo alla ricchezza delle loro esperienze storiche.

5. UN CINQUANTENNIO DI CONTRATTAZIONE NAZIONALE: PERSISTENTE CENTRALITÀ E SFIDE FUTURE

Lorenzo Bordogna

1. Introduzione

Fin dagli anni Cinquanta le vicende della contrattazione nazionale nel settore metalmeccanico hanno avuto un ruolo di grande rilievo nelle relazioni industriali italiane, spesso condizionando le dinamiche anche in altri settori e anticipando i principali punti di svolta. E' stato così certamente nelle fasi di piena affermazione del ruolo dell'industria e dell'industria manifatturiera nell'economia italiana, i cosiddetti "Trenta Gloriosi" seguiti alla fine della seconda guerra mondiale fino agli anni Settanta - basti ricordare in proposito l'introduzione della contrattazione integrativa aziendale nel 1962-63, dapprima nelle aziende a partecipazione statale e poi in quelle private, o le spinte egualitarie degli anni '70, ben rappresentate dall'inquadramento unico operai-impiegati introdotto nel contratto nazionale del 1973. Ma così è stato anche nelle fasi successive, quando pure i vari settori dei servizi privati e pubblici, per lo meno in termini occupazionali, hanno via via assunto una posizione predominante nel paese. E così, in parte, è ancora negli anni più recenti, nell'inedito contesto di inflazione bassa o negativa seguito alla doppia recessione del 2008/09 e 2012/13.

In questo percorso le relazioni contrattuali nel settore sono state naturalmente condizionate dalle trasformazioni più generali

del sistema di relazioni industriali nel suo insieme, ma nessuna ricostruzione di queste ultime sarebbe possibile senza considerare le dinamiche proprie del settore metalmeccanico. Una centralità sostenuta anche dal persistente ruolo economico del settore in termini di contributo al valore aggiunto del Paese e alle esportazioni, al di là del diminuito peso relativo della categoria in termini occupazionali (v. anche il contributo di Fortis e Carminati in questo volume).

Nelle pagine seguenti cercheremo di ricostruire queste dinamiche anche attraverso un esame ravvicinato dei testi contrattuali e dei principali istituti in essi regolati,

2. Il settore nel contesto dell'economia italiana: tendenze occupazionali, produttive, sindacali

Dal contratto collettivo nazionale Federmeccanica-Assistal del 1973 a quello scaduto a fine 2020 è passato quasi mezzo secolo. In questi decenni profonde trasformazioni hanno caratterizzato il contesto sociale ed economico italiano, con inevitabili ricadute sulle relazioni industriali e contrattuali, sia in generale che nel settore metalmeccanico.

All'inizio degli anni '70, e per tutto il decennio, gli occupati dipendenti dell'industria rappresentavano ancora la quota prevalente sul totale degli occupati dipendenti del Paese, quasi uno su due, ancora superiore, sia pure di poco, a quella dei servizi (TAB. 1). I dipendenti dell'industria in senso stretto, quasi 5 milioni, erano più di uno su tre del totale, quelli dell'agricoltura oltre 1 su 10. Nel 2018, come noto, i rapporti sono capovolti. Gli occupati dipendenti delle molte categorie dei servizi sono quasi il 70% del totale, ben più del doppio di quelli dell'industria. Questi ultimi sono meno del 30% e quelli dell'industria in senso stretto il 23% del totale, quasi 12 punti percentuali meno del 1970, e 10 meno del 1980 (ancora meno quelli dell'industria manifatturiera). Gli occupati dipendenti in agricoltura sono da tempo una piccola minoranza, meno di 3 ogni 100.

TAB. 1. Occupati dipendenti nei grandi settori produttivi 1970-2017

	AGRICOL.	INDUS.	di cui Ind. in senso stretto	SERVIZI	TOTALE	% AGR	% IND	% IND SENSO STRETTO	% SERVIZI
1970*	1462	6587	4902	6111	14161	10,3	46,5	34,6	43,2
1980	1098	6598	4989	7115	14811	7,4	44,6	33,7	48,0
1995	510	5365	4396	8811	14686	5,2	37,3	29,6	57,5
2010	429	5131	3932	11550	17110	2,5	30,0	23,0	67,5
2018	470	5023	4163	12403	17896	2,6	28,1	23,3	69,3

* I dati del 1970 non sono strettamente omogenei (per eccesso) con quelli successivi.
 Fonti: Istat (2011), *L'Italia in 150 anni. Sommario di statistiche storiche 1861-2010*, Roma, Tavola 10.11, p. 498, per il 1970 e Tavola 10.9, p. 494, per gli anni fino al 2010. Per il 2018, Istat (2020), *Annuario Statistico Italiano 2019*, Tavola 8.3, p. 308.

Anche gli occupati nell'industria metalmeccanica sono diminuiti nel periodo considerato, ma in misura notevolmente più contenuta, specie dalla metà degli anni '90, pur con significative variazioni legate al ciclo economico (TAB. 2). Da poco più di 1,7 milioni nel 1995 gli occupati totali sono aumentati fino a oltre 1,9 milioni nel 2007, per scendere, dopo la crisi del 2008-2013, al minimo di 1,6 milioni nel 2015 e risalire nel 2018 al livello del 1995. La quota sugli occupati complessivi del paese è diminuita, ma non quella sull'industria in senso stretto, arrivata al 41% nel 2018, circa due punti percentuali più del 1995.

Una maggiore riduzione dopo il 1995 si è invece registrata in termini di unità di lavoro equivalenti a tempo pieno (-5,9%), il che indica una aumentata presenza di lavoratori part-time o con contratti a tempo determinato, confermata dalla riduzione

del peso degli equivalenti a tempo pieno sul totale degli occupati. L'evoluzione dei cinque settori che compongono l'industria metalmeccanica ha avuto andamenti in parte differenziati, con qualche effetto sul peso relativo di ciascuno (e forse anche sulle dinamiche della rappresentanza datoriale). Mentre le attività metallurgiche e la fabbricazione di prodotti in metallo hanno sostanzialmente conservato nel 2018 gli occupati ed il peso relativo che avevano nel 1995, gli altri tre settori hanno registrato decrementi significativi, interamente compensati dall'aumento nelle attività di fabbricazione di macchinari e apparecchiature non classificate in altre categorie. In particolare, il settore della fabbricazione dei mezzi di trasporto, al cui interno si colloca il gruppo FCA e che spesso ha avuto un ruolo di primo piano nelle vicende contrattuali italiane, ha perso il 14% degli occupati e il 21% delle unità di lavoro equivalenti a tempo pieno, riducendo il proprio peso relativo a circa il 15% del totale, quasi tre punti in meno del 1995. Il rapporto tra equivalenti a tempo pieno e occupati totali è in questo settore il più basso di tutta l'industria metalmeccanica (81%), sceso di 8 punti percentuali dal 1995, segno di una maggiore diffusione di rapporti di lavoro non standard.

TAB. 2. Industria metalmeccanica: occupati totali e unità di lavoro equivalenti a tempo pieno

OCCUPATI TOTALI	1	2	3	4	5	TOT IND. METALM.
1995	687600	133500	183700	400200	311600	1716600
2018	673300	105000	162700	493300	268800	1703100
Var. % 1995-2018	-2,1	-21,4	-11,4	23,3	-13,7	-0,8
Incid. % su TOT. 1995	40,1	7,8	10,7	23,3	18,2	
Incid. % su TOT. 2018	39,5	6,2	9,6	29,0	15,8	
UNITA' DI LAVORO EQUIVALENTI T.P.						
1995	641700	117400	167700	363100	276400	1566300
2018	599000	89800	140000	427300	218200	1474300
Var. % 1995-2018	-6,7	-23,5	-16,5	17,7	-21,1	-5,9
Incid. % su TOT. 1995	41,0	7,5	10,7	23,2	17,7	
Incid. % su TOT. 2018	40,6	6,1	9,5	29,0	14,8	

Fonte: *Federmeccanica*

1= attività metallurgiche, prodotti in metallo; 2= fabbricazione computer, elettronica, ottica; 3= apparecchiature elettriche;

4= macchinari e apparecchiature n.c.a.; 5= mezzi di trasporto.

La relativa tenuta sul piano occupazionale dalla metà degli anni '90 si è accompagnata sul piano economico ad un persistente contributo del settore al valore aggiunto del paese e ad una crescita pressoché costante delle esportazioni (TAB. 3; v. maggiori approfondimenti nel contributo di Fortis e Carminati). Dopo alcuni anni di contrazione dal 1995 fino al punto più basso del 2009, l'incidenza dell'industria metalmeccanica sul valore aggiunto totale del paese è tornata quasi identica a quella di vent'anni prima (8%), pur in un quadro economico e produttivo sensibilmente mutato, mentre tale incidenza è continuata a

crescere, con qualche oscillazione, sull'industria in senso stretto e sul settore manifatturiero, rispettivamente intorno al 40% e al 47% nel 2018 dal 35 e 40 per cento di metà anni '90. Tra i vari settori è significativamente aumentato il contributo della fabbricazione di macchinari e apparecchiature n.c.a.. Pressoché continua è stata anche la crescita del valore delle esportazioni, che negli anni recenti hanno ampiamente recuperato (e superato) il crollo del 2009, nonostante le difficoltà della produzione industriale metalmeccanica a recuperare i livelli pre-crisi.

TAB. 3. Industria metalmeccanica: valore aggiunto e valore delle esportazioni

	V.A. - Incidenza su intera economia (%)	V.A. - Incidenza su Industria in senso stretto (%)	V.A. - Incidenza su Industria manifatturiera (%)	Esportazioni del settore metalmeccanico (milioni di euro)
1995	8,4	35,0	39,8	95620
2000	8,1	36,6	41,5	126334
2005	7,4	37,2	42,9	146433
2010	7,1	38,2	44,9	164901
2015	7,4	38,9	45,6	200278
2018	8,0	40,7	47,3	221871

Fonte: Federmeccanica, elaborazioni su dati ISTAT

Con riferimento alle relazioni sindacali, i cinque decenni in esame hanno visto profonde trasformazioni in tema di rappresentanza e di conflitti di lavoro.

Circa il primo aspetto, si è avuta nel settore una drastica contrazione degli iscritti ai sindacati, ben al di là delle variazioni nei livelli occupazionali e in misura molto maggiore della pur marcata diminuzione della sindacalizzazione complessiva (pensionati esclusi). Dalla fine degli anni '70, quando la *membership* ha raggiunto il punto più elevato sia nel settore che nel complesso dell'economia, i sindacati metalmeccanici nel loro insieme

hanno perso nel 2018 più di 4 iscritti su 10, contro leggermente meno di 1 su 10 di Cgil, Cisl e Uil, sia pure con andamenti differenziati nei vari sotto-periodi e tra le tre federazioni. Le perdite sono avvenute in gran parte negli anni '80 e nella prima metà dei '90. Anche il peso dei metalmeccanici sul totale degli iscritti attivi alle tre confederazioni si è notevolmente ridotto.

Mutamenti altrettanto radicali si sono registrati nei conflitti di lavoro (TAB. 4). Chiuso il lungo ciclo conflittuale iniziato dall'Autunno caldo, che aveva avuto nel settore metalmeccanico un centro propulsore, i livelli di conflittualità sono poi drasticamente diminuiti per tre decenni consecutivi (e probabilmente anche oltre¹), fino a valori da 6 a 17 volte inferiori a quelli degli anni settanta, secondo una tendenza comune all'intera economia. Diversamente che per gli iscritti, questa diminuzione nelle imprese metalmeccaniche, pur molto pronunciata, è stata tuttavia meno intensa che nell'insieme dell'economia, così che il peso relativo del settore sulla conflittualità aggregata è notevolmente aumentato, pur su livelli decrescenti. Per semplificare: nelle imprese metalmeccaniche, come ovunque, si sciopea molto meno che negli anni settanta e anche ottanta, ma agli scioperi dei lavoratori metalmeccanici si deve una quota crescente delle conflittualità aggregata, fino a oltre il 40% del totale dei partecipanti e delle giornate perse nel primo decennio del nuovo secolo.

1. Dal 2009 l'Istat ha interrotto la pubblicazione dei dati.

TAB. 4. Conflitti di lavoro nel settore metalmeccanico: livelli e incidenza sulla conflittualità aggregata (scioperi economici)

	N. Conflitti	Incidenza sul Totale (%)	N. Partecipanti (000)	Incidenza sul Totale (%)	N. Ore di lavoro perse (000)	Incidenza sul Totale (%)	Ore perse pro-capite (dati Federmeccanica)
1970-79	879	23,3	1901	29,3	37471	28,1	n.d.
1980-89	438	26,6	1080	28,5	14995	26,9	16,0
1990-99	210	22,8	351	34,8	4739	38,0	8,4
2000-09	212	29,8	333	42,5	2375	43,2	8,6
2010-17	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	4,6

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT, *Annuario statistico italiano, anni vari*. Dopo il 2009 l'Istat ha sospeso la pubblicazione dei dati. Ultima colonna: Fonte Federmeccanica

Circa la rappresentanza sul versante datoriale, non si hanno misure quantitative analoghe a quelle della rappresentanza dei lavoratori, in attesa che trovino applicazione le intese del cosiddetto Patto della fabbrica del marzo 2018. Anche in quell'ambito non sono tuttavia mancate trasformazioni nel lungo periodo in esame, legate alle diverse esigenze dei vari settori che compongono l'industria metalmeccanica, ai mutevoli rapporti di forza reciproci, o alle aggravate tensioni tra grandi e piccole imprese nel contesto delle crescenti pressioni competitive, con possibili ricadute sulle strategie contrattuali. Non è estranea a queste tensioni l'uscita della Fiat da Federmeccanica e dal sistema Confindustria a fine 2011, al termine delle tormentate vicende iniziate con l'accordo (senza la Fiom) allo stabilimento Giambattista Vico di Pomigliano d'Arco dell'estate 2010, e poi di Mirafiori e Grugliasco, passando per l'art. 8 della L. 148/2011 e la postilla del 21 settembre 2011 all'accordo interconfederale Confindustria - Cgil, Cisl, Uil del 28 giugno 2011.

3. Il ruolo della contrattazione nazionale di categoria e il rilievo del settore metalmeccanico

In molti paesi della 'vecchia' Unione Europea (UE15) la contrattazione nazionale di categoria è da anni in difficoltà, sottoposta a pressioni ed erosioni per effetto della intensificata competizione internazionale, della ricerca di flessibilità da parte delle imprese, della crisi economica e delle politiche di austerità promosse dall'Unione Europea, con il regime di bassa inflazione che ne è seguito (Marginson 2014; Marginson e Welz 2014; Visser, Hayter e Gammarano 2017; Baccaro e Howell 2017; Müller, Vandaele e Waddington 2019). Le spinte alla decentralizzazione in contesti anche extra-europei sono peraltro una tendenza di lungo termine, che precede ampiamente la crisi del 2008 (Katz 1993). Nonostante ciò, tuttavia, la contrattazione di categoria, pur con differenze nazionali e ridimensionamenti rispetto al passato, resta ancora oggi in molti paesi della UE15 il pilastro portante del sistema di relazioni industriali, essenziale in un sistema multi-livello per contenere i potenziali effetti disgreganti di un decentramento 'sregolato'. L'Italia non fa eccezione, ben rappresentando un caso quanto meno di resilienza della contrattazione nazionale di categoria, con una estensione che copre tra l'80 e il 90% dei lavoratori, raggiungendo la quasi totalità delle imprese con 10 o più dipendenti (Pedersini 2019; Pedersini e Leonardi 2018). La stessa controversa riforma del modello contrattuale del 2009, in particolare nella versione dell'Accordo interconfederale Confindustria - Cisl e Uil del 15 aprile 2009, ha ribadito la volontà delle parti di mantenere i due livelli negoziali, sia pure ridefinendo il loro peso relativo ma preservando un ruolo sovra-ordinato di coordinamento da parte del contratto nazionale. Questo è ribadito anche nei recenti testi contrattuali Federmeccanica-Assistal, sia in quelli 'separati' del 2009 e 2012, sia in quello del novembre 2016, firmato anche dalla Fiom. In questo quadro, come già anticipato, fin dalla seconda metà degli anni Cinquanta le vicende della contrattazione naziona-

le nel settore metalmeccanico hanno avuto un ruolo di grande rilievo nel panorama delle relazioni industriali italiane. Una centralità legata anche al peso 'politico' della categoria nelle vicende inter-sindacali e intra-sindacali, che resiste ben al di là del ridotto peso occupazionale del settore e della ancor più profondamente mutata geografia interna della rappresentanza sindacale (Carrieri e Feltrin 2016, cap. 3, e *infra*, paragr. 4). Certo, non sono più gli anni '70 in cui le vicende sindacali del settore occupavano quasi ogni giorno le prime pagine dei maggiori quotidiani nazionali, e in cui i nomi dei segretari nazionali di Fim, Fiom e Uilm vi comparivano con maggiore frequenza e con maggiore enfasi di quelli dei rispettivi segretari confederali, ai quali peraltro sarebbero subentrati in tempi più o meno ravvicinati (il caso di Carniti e Benvenuto negli stessi anni '70, e più tardi di Trentin). Ma è innegabile che ancora negli anni recenti le vicende e le scelte del settore costituiscono spesso un elemento caratterizzante e un termine di riferimento, in positivo o in negativo, dell'intero sistema di relazioni industriali italiano, sia sul versante delle imprese che dei lavoratori, pur in uno scenario assai più diversificato e plurale di un tempo.

Nelle pagine seguenti, dopo una periodizzazione (paragr. 4) e uno sguardo d'insieme su alcuni aspetti generali della contrattazione di categoria dai primi anni '70 ad oggi (paragr. 5), verranno analizzati più in dettaglio i principali temi oggetto di regolazione e la loro evoluzione nel tempo - struttura contrattuale e rapporti con la contrattazione di secondo livello, retribuzione e premio di produzione, inquadramento professionale, formazione, welfare contrattuale e aziendale, mentre per l'importante tema dell'orario di lavoro, salvo pochi cenni, si rimanda ai contributi di Feltrin e Pero e di Carrieri. Le materie oggetto di regolazione sono più o meno sempre le stesse, con qualche new entry nel tempo, come ad esempio il welfare contrattuale (e aziendale). Ma i contenuti qualitativi della regolazione, accanto a significative continuità, hanno conosciuto importanti trasfor-

mazioni che cercheremo di ricostruire nelle loro dinamiche essenziali, sullo sfondo delle mutevoli caratteristiche del contesto economico-sociale e istituzionale. Nel paragrafo 6, in particolare, concentreremo l'attenzione sui tre contratti che ci sembrano i più rilevanti dell'intero periodo - il primo (1973), l'ultimo (2016), e quello del 1994 - e sui due temi di maggior significato, quelli della struttura contrattuale e della retribuzione, pur senza trascurare anche altre materie oggetto di regolazione.

4. Il contesto: una periodizzazione

Dai primi anni Settanta ai giorni nostri si possono approssimativamente distinguere 5 fasi nelle relazioni industriali e contrattuali italiane, in cui si inseriscono anche le vicende del settore metalmeccanico. Una partizione che, come in tutte le periodizzazioni, ha inevitabilmente qualche grado di arbitrarietà, specie riguardo alla identificazione degli anni di passaggio da una fase all'altra².

Il primo periodo copre gli anni successivi al ciclo dell'Autunno Caldo fino ai primi anni del decennio successivo. Anni caratterizzati dalla persistenza degli alti e diffusi livelli di conflittualità ereditati dal ciclo precedente, che in Italia, unico caso in Europa

2. I primi due periodi coincidono sostanzialmente con quelli individuati in Cella e Treu (1998: 196-203), con la sola variante di spostare qui nel secondo periodo gli anni dominati dal problema degli effetti indesiderati dell'accordo sulla scala mobile del 1975, che vanno dalle lunghe trattative che hanno portato al "Lodo Scotti" del gennaio 1983 fino al Protocollo Ciampi del 1993. In Cella e Treu il criterio adottato è soprattutto quello della centralizzazione della struttura contrattuale, che legittima l'inclusione delle vicende del 1983 e 1984 nel primo periodo. Si può peraltro osservare che, dal punto di vista del rapporto tra le parti, le vicende dell'autunno 1980 alla Fiat rappresentano indubbiamente un punto di svolta, la chiusura di un ciclo e l'avvio di una nuova fase. V. anche la periodizzazione in parte diversa nel contributo Carrieri e in quello di Feltrin e Pero.

Occidentale insieme alla Gran Bretagna, persistono ben oltre il biennio 1969-70, interessando in primo luogo i maggiori gruppi industriali del Paese, ma anche una più vasta platea di imprese – gli anni della conflittualità permanente di cui parlava Giugni (1976). Nella seconda metà del decennio si affermano in generale tendenze alla ri-centralizzazione delle relazioni industriali e della struttura contrattuale. Ri-centralizzazione perseguita anche attraverso l'accordo interconfederale sulla scala mobile del 1975 e la successiva strategia dell'EUR (inizio 1978), nel contesto economico segnato dai due shock petroliferi del 1973 e 1979 e, nella seconda metà del decennio, nel contesto politico dei governi di unità nazionale – tutti fattori che spingono verso una ripresa di controllo da parte degli attori centrali sulle dinamiche rivendicative e conflittuali. Si raggiunge in questo periodo la massima espansione della sindacalizzazione e della densità sindacale, sia nell'insieme dell'economia che nel settore metalmeccanico. Rientrano in questa prima fase anche le vicende della FIAT del 1980 e, a cavallo con il periodo successivo, i primi e faticosi tentativi di correggere gli effetti indesiderati dell'accordo sulla scala mobile del 1975 sul costo del lavoro e l'inflazione. Il secondo periodo si estende dal 1982-83 fino ai primi anni '90, ed è dominato dal problema del controllo dell'inflazione e della correzione del meccanismo della scala mobile in un regime di cambio semi-fisso (tra altri, Treu 1984; Bordogna 2003 e letteratura ivi citata). Un periodo che va dall'accordo tra governo e parti sociali del gennaio 1983, il cosiddetto Lodo Scotti, all'accordo-decreto di San Valentino del febbraio 1984, al referendum abrogativo del 1985, fino alla parziale modifica della scala mobile nel settore pubblico (dicembre 1985) e poi in quello privato. Eventi che si collocano in un contesto politico-sindacale di profonde divisioni tra le maggiori confederazioni, almeno fino al referendum del 1985, nonché di aspro confronto tra i partiti della sinistra, con larghe interferenze nelle relazioni industriali, ed un contesto economico caratterizzato da spinte contrapposte.

Da un lato, la già ricordata esigenza di controllo dell'inflazione e delle dinamiche rivendicative e conflittuali a livello decentrato, che spinge verso un accentramento, e dall'altro l'intensificazione della concorrenza internazionale, che aumenta le esigenze di flessibilità delle imprese, poco compatibili con un sistema contrattuale troppo centralizzato (Regini e Sabel 1989). I livelli di sindacalizzazione iniziano una rapida e forte tendenza alla diminuzione, soprattutto nei tradizionali settori manifatturieri (metalmecanico, tessile, chimico), che proseguirà anche nel decennio successivo (v. TAB. 5; Carrieri e Feltrin 2016, cap. 3), e così i livelli di conflittualità, sia pure con le consuete oscillazioni annuali. La prima tendenza si arresterà nel nuovo millennio, mentre la seconda proseguirà almeno fino al 2009 (Bordogna e Cella 2002; Bordogna e Pedersini 2019, cap. 5), anno in cui l'Istat ha interrotto la pubblicazione dei dati, e probabilmente persiste anche negli anni successivi fino ai giorni nostri, come mostrano i dati Federmeccanica.

Seguono gli anni dal 1992-93 alla fine del decennio, segnati sul piano delle relazioni industriali dalla definitiva abolizione della scala mobile (luglio 1992) e dall'accordo tripartito del luglio 1993, il cosiddetto Protocollo Ciampi sulla politica dei redditi e gli assetti contrattuali, finalizzato a soddisfare i criteri del Trattato di Maastricht per l'ingresso nella moneta unica europea (fissazione dei tassi di cambio nel 1999 e circolazione fisica nel 2002), in un quadro più istituzionalizzato di relazioni industriali, con una ordinata divisione delle competenze tra livello nazionale di categoria e livello decentrato di contrattazione (Bellardi 1999). Accordo definito da Gino Giugni, uno dei suoi principali artefici, una "vera e propria costituzione delle relazioni industriali italiane". Politica dei redditi e modello contrattuale, legati tra loro attraverso il tasso di inflazione programmato ed il recupero biennale dello scarto tra questo e l'inflazione reale, sono i pilastri essenziali a cui è affidato il difficile compito di ridurre l'inflazione e insieme di tutelare il potere d'acquisto delle retri-

buzioni in assenza di scala mobile, secondo le linee suggerite già a metà degli anni '80 da Tarantelli, Modigliani, Padoa Schioppa e altri studiosi. (per una valutazione del primo quinquennio di politica dei redditi, v. Fabiani *et al.* 1998).

Il quarto periodo è rappresentato dal primo decennio del nuovo millennio, con l'euro ormai in circolazione, caratterizzato, oltre che da forti contrasti sociali e politici legati alla riforma del mercato del lavoro, da difficoltà crescenti nel funzionamento del modello del 1993. Difficoltà che sono particolarmente accentuate negli anni del recupero biennale, anche a seguito, in taluni casi, della fissazione di tassi di inflazione programmata irrealisticamente bassi da parte del governo, spesso senza convocare le sessioni congiunte di politica dei redditi (governi di centro-destra nella maggior parte del periodo), ma che riguardano vari elementi del sistema. In particolare, la minore capacità di difesa del potere d'acquisto delle retribuzioni, la persistente scarsa diffusione della contrattazione di secondo livello, dopo qualche espansione negli anni immediatamente successivi alla riforma del 1993, la tendenziale trasformazione dei premi variabili di risultato in componente fissa della retribuzione, con riduzione o annullamento della capacità incentivante e degli (eventuali) effetti benefici sulla produttività. L'insoddisfazione crescente di tutti gli attori interessati, sia pure per motivi diversi, porta infine, dopo alcuni tentativi falliti, alla riforma del modello contrattuale con l'accordo quadro separato del gennaio 2009 e l'accordo interconfederale Confindustria dell'aprile 2009, pure separato, a crisi economica ormai avviata. Le novità principali riguardano: l'abbandono del legame con la politica dei redditi, che era un pilastro nel Protocollo del 1993; l'unificazione a tre anni della durata dei contratti nazionali, senza distinzione tra parte normativa e parte economico-retributiva; la sostituzione del tasso di inflazione programmato con un indice previsionale di inflazione per la determinazione degli incrementi dei minimi retributivi nel CCNL, strettamente limitati alla sola difesa del

potere d'acquisto delle retribuzioni, con recupero dell'eventuale scarto rispetto all'inflazione reale (solo se "significativo") entro la durata del contratto; una maggiore enfasi sulla contrattazione di secondo livello, alla quale, nel rispetto del principio *ne bis in idem*, viene affidato in via esclusiva il compito del miglioramento del potere d'acquisto delle retribuzioni, con il supporto anche degli eventuali benefici fiscali e contributivi sollecitati al governo. Finalizzato alla diffusione della contrattazione di secondo livello è anche il cosiddetto 'elemento economico di garanzia' o 'elemento di garanzia retributiva', ovvero una somma, da definire nei singoli CCNL, erogabile ai lavoratori privi di contrattazione di secondo livello e di trattamenti economici aggiuntivi rispetto a quanto stabilito dal contratto di categoria - una clausola già precedentemente sperimentata in alcuni CCNL, incluso quello dei metalmeccanici, la cui efficacia rispetto al fine dichiarato resta da verificare. La riforma contiene infine la controversa clausola sulla possibilità, a certe condizioni, di derogare in sede decentrata alle norme del contratto nazionale. Clausola introdotta nell'accordo quadro del gennaio 2009 con una formulazione molto lasca e senza la previsione di un ruolo specifico di coordinamento da parte degli attori nazionali, tale da lasciare ampio spazio alla possibilità di un decentramento 'sregolato', ed in termini più stringenti nell'accordo interconfederale Confindustria del 15 aprile, secondo le linee di un decentramento verticalmente controllato o coordinato dagli attori centrali. Formulazione, quest'ultima, ripresa quasi alla lettera nell'accordo interconfederale unitario del 28 giugno 2011 ed in quelli successivi sulla stessa materia, nei quali viene anche introdotto il principio maggioritario per risolvere eventuali disaccordi tra i sindacati.

L'ultimo periodo copre gli anni che dal 2009 arrivano ai giorni nostri. Un periodo caratterizzato inizialmente da forti contrasti tra i sindacati, sia a livello confederale che in particolare nel settore metalmeccanico, nel cui quadro si collocano sia

i due CCNL separati del 2009 e 2012, sia la rottura alla Fiat di Pomigliano nella primavera-estate del 2010 e poi a Mirafiori e Grugliasco, fino all'uscita del Gruppo da Federmeccanica e dal sistema Confindustria a fine del 2011. I contrasti intersindacali hanno tuttavia trovato una ricomposizione attraverso una serie di importanti accordi interconfederali unitari con Confindustria in tema di rappresentanza e di modello contrattuale, nel 2011, 2013, 2014 fino al cosiddetto Patto della Fabbrica del marzo 2018 (Bordogna 2019). Nell'accordo del 2011, peraltro, con una apposita postilla del 21 settembre dello stesso anno, le parti, pur senza nominarla esplicitamente, si sono impegnate a non avvalersi della clausola nel frattempo introdotta dal governo (art. 8, d.l. n. 138, 13 agosto 2011) che consentiva (e consente) agli accordi aziendali o territoriali (cosiddetti "di prossimità") di derogare a norme contrattuali di livello superiore e anche a norme di legge su diverse materie, inclusi vari aspetti della disciplina del rapporto di lavoro. Accordi analoghi sono stati raggiunti negli stessi anni con varie altre associazioni datoriali. Sul piano economico, il periodo è almeno inizialmente caratterizzato dagli effetti della crisi del 2008 e, specie dopo il 2012, da un regime di bassa inflazione o addirittura di inflazione negativa, che crea non poche difficoltà ai rinnovi contrattuali del 2015 e anche a quelli successivi. Sul piano politico e dei rapporti con l'attore pubblico sono da registrare, a parte i contrasti legati alla riforma del mercato del lavoro del 2014-15 (governo Renzi), varie misure a favore della contrattazione decentrata, nonostante rapporti spesso problematici con le organizzazioni di rappresentanza degli interessi (la cosiddetta 'disintermediazione').

TAB. 5. La sindacalizzazione in alcuni settori - dati CGIL, CISL e UIL e Federmeccanica (1978-2018)

	Metalmeccanici Cgil, Cisl, Uil (000)	Tessili, chimici, energia Cgil, Cisl, Uil (000)	Com- mercio e turismo Cgil, Cisl, Uil (000)	Trasporti Cgil, Cisl, Uil (000)	Comunic. Cgil, Cisl, Uil (000)	TOT. SIND. Cgil + Cisl + Uil (000)	Tasso SIND Cgil + Cisl + Uil	Tasso SIND Federmecc.
1978	1050	1108	382	516	357	7111,2	50,4	50,6 a)
1988	765	774	361	460	369	5851,1	39,8	40,6
1998	650	632	443	328	285	5123,0	35,3	38,1
2008	654	529	674	364	287	5749,7	33,4	35,2
2014	656	470	901	381	288	6110,0	36,4	29,5
2018	617	427	1083	401	273	6358,4	35,5	32,6 b)

Nota: Metalmeccanici: FIOM CGIL+FIM CISL+UILM UIL; Tessili, chimici, energia: FILCTEM CGIL+FEMCA CISL+UILTEC UIL; Commercio e turismo: FILCAMS CGIL+FISASCAT CISL+UILTUCS UIL; Trasporti: FILTCGIL+FIT CISL+UILTRASPORTI; Comunicazioni: SLC CGIL+FISTel+Slp Cisl+Uilcom e Uilposte UIL.

a): 1980; b): 2016

Fonti: fino al 2014, per tutti i settori, Carrieri e Feltrin, 2016, p. 42, e Visser 2019, per il dato Totale e TSIND Cgil, Cisl, Uil, pensionati e disoccupati esclusi. Per 2018: siti CGIL, CISL e UIL. Ultima colonna: Federmeccanica.

5. Uno sguardo d'insieme: il processo negoziale tra mediazione governativa, rinnovi unitari/separati, ritardi, conflitto

Dall'inizio del 1973 al novembre 2016 si sono avuti in tutto 16 contratti collettivi nazionali di lavoro firmati da Federmeccanica e Assisital, compresi i tre rinnovi biennali della sola parte economica del febbraio 1997, luglio 2001 e gennaio 2006, nel quadro del modello contrattuale del Protocollo Ciampi del 1993, e compresi altresì i due CCNL del gennaio 2008 e ottobre 2009, il primo firmato unitariamente da tutte e tre le federazioni sindacali (Fiom, Fim e Uilm), secondo le regole del 1993, e l'altro separato, senza la Fiom, con le regole del nuovo modello del 2009 (FIG. 1). Salvo i CCNL del 1994, 1999, 2003, di durata quadrienn-

nale, e i tre già citati di durata biennale relativi alla sola parte economica (1997, 2001, 2006), tutti gli altri hanno durata triennale, senza distinzione tra parte normativa e parte economico-retributiva, salvo quello del 1990 (tre anni e sei mesi) e quello del 2016 (quattro anni, dal 1 gennaio 2016, sebbene firmato il 26 novembre dello stesso anno, al 31 dicembre 2019).

Figura 1. Alcune caratteristiche del processo negoziale per i rinnovi dei CCNL Federmeccanica-Assistal, 1973-2016

	Mediazione governativa	Accordo unitario/separato	Ritardo nel rinnovo rispetto al termine del contratto in scadenza (mesi)	Scadenza prevista	Ore di sciopero proclamate a livello nazionale per il contratto
1973 (19 aprile)	No	Unitario	4	31-12-1975	Non rilevato
1976 (1 maggio)	Sì	Unitario	4	1-1-1979	Non rilevato
1979 (16 luglio)	Sì	Unitario	6	31-12-1981	Non rilevato
1983 (1 settembre)	Sì	Unitario	21	31-12-1985	Non rilevato
1987 (18 gennaio)	Sì	Unitario	12	31-12-1989	Non rilevato
1990 (14 dicembre)	Sì	Unitario	11	30-6-1994	104
1994 (5 luglio)	No	Unitario	0	30-6-1996 parte econ. 30-6-1998 parte norm.	16
1997 (4 febbraio) *	Sì	Unitario	7	31-12-1998	20
1999 (8 giugno)	Sì	Unitario	11	31-12-2000 parte econ. 31-12-2002 parte norm.	36
2001 (3 luglio) * **	No	Separato	6	31-12-2002	26 (di cui 16 solo Fiom)
2003 (7 maggio) **	No	Separato (2 piatt. separate)	4	31-12-2004 parte econ. 31-12-2006 parte norm.	52 (di cui 32 solo Fiom)
2006 (19 gennaio) *	No	Unitario	12	30-6-2007	40
2008 (20 gennaio)	Sì	Unitario	12	31-12-2009 parte econ. 31-12-2011 parte norm. (disdettato da Federmeccanica il 6 settembre 2010)	32
2009 (15 ottobre) **	No	Separato	0	31-12-2012	20 (solo Fiom)
2012 (5 dicembre) **	No	Separato (2 piatt. separate)	0	31-12-2015	16 (solo Fiom)
2016 (26 novembre)	No	Unitario	11	31-12-2019	28
2021 (5 febbraio)	No	Unitario	11	30-6-2024	4+2

*: solo biennio economico

** : accordo separato, senza la firma della Fiom

Fonte: nostri adattamenti su dati Federmeccanica, gentilmente forniti dal dott. Pescosolido

La FIG. 1 fornisce informazioni su alcune caratteristiche del processo negoziale, con riferimento in particolare a possibili indicatori di difficoltà nei rapporti tra le parti: la presenza o meno di una mediazione del governo per raggiungere l'accordo, il ritardo con cui i contratti sono stati rinnovati rispetto alla scadenza prevista, la quantità di conflitto che ha accompagnato il rinnovo, il carattere separato o unitario dell'accordo. Quest'ultimo indicatore sembra avere relazione anche, e forse soprattutto, con i contrasti intersindacali piuttosto che con le difficoltà tra le parti, le quali potrebbero persino ridursi in caso di accordo separato: i soggetti firmatari potrebbero avere un comune interesse ad essere reciprocamente 'accomodanti' per evitare di fornire motivi polemici all'attore o agli attori dissidenti.

Non sembrano rilevabili tendenze nette nell'andamento di questi indicatori, e quindi non sono identificabili eventuali convergenze tra essi. Salvo forse una tendenza abbastanza chiara del primo indicatore (mediazione governativa), insieme ad una certa convergenza con il ritardo nei rinnovi. I contratti con mediazione governativa sono infatti quasi tutti concentrati nei primi tre decenni del periodo in esame, e assenti nel nuovo millennio, con l'eccezione del 2008, segno forse della maggiore capacità di regolazione autonoma delle parti, o semplicemente di una diminuita rilevanza 'politica' delle vicende del settore. Dei sette rinnovi con i ritardi più lunghi (11 o più mesi), quattro hanno richiesto la mediazione governativa. Per il resto sembra prevalere l'influenza delle caratteristiche generali del contesto. Ad esempio, dei quattro accordi separati tre cadono negli anni dei governi di centro-destra (Berlusconi) ed uno sotto il governo Monti. Ma non sembra sufficiente per potere parlare di rapporti sistematici di causa-effetto, sebbene sia plausibile che i rapporti con il sistema politico, importanti per il sistema di relazioni industriali nel suo insieme, abbiano ricadute anche nelle vicende settoriali.

Più in dettaglio, quanto al primo indicatore, esattamente la metà

dei contratti, otto su sedici, hanno richiesto la mediazione governativa per arrivare a conclusione. Quattro su cinque negli anni '70 e '80, eccetto il 1973; tre su quattro negli anni '90, prima e dopo il Protocollo Ciampi (1990, 1997, biennio economico, e 1999); uno nel primo decennio del nuovo millennio (2008); nessuno nell'ultimo decennio. Sotto questo profilo, le difficoltà negoziali tra le parti sembrano decrescenti negli anni, specie nell'ultimo periodo, sebbene il non intervento dell'attore pubblico possa essere interpretato anche come un effetto della tendenza alla 'disintermediazione' propria di alcuni degli ultimi governi.

Il ritardo nella sottoscrizione degli accordi rispetto alla scadenza prevista - indicatore utilizzato in letteratura fin da alcuni lavori dei primi anni '80 di Modigliani e Tarantelli - è un aspetto molto frequente, più la regola che l'eccezione, sebbene di durata alquanto diversa. Solo tre contratti su 16 sono infatti stati firmati senza ritardi, quello del 1994 e i due separati del 2009 e 2012³; sei hanno registrato un ritardo da (circa) quattro a sette mesi (1973, 1976, 1979, 1997-biennio economico, 2001-biennio economico, 2003); sette, quasi la metà del totale, un ritardo di undici o più mesi (1983, 1987, 1990, 1999, 2006-biennio economico, 2008, 2016). Di questi ultimi, quattro hanno anche richiesto la mediazione governativa, suggerendo, come già osservato, una certa correlazione tra i due indicatori. A giudicare dalle dimensioni del ritardo, il rinnovo più problematico si è registrato nei primi anni '80, all'indomani della vicenda Fiat, quando il CCNL

3. In verità, l'assenza di ritardi nel 2009 si deve al fatto che alla metà di luglio 2009 Fim e Uilm avevano disdettato il CCNL unitario del gennaio 2008, conforme alle regole del Protocollo Ciampi e con scadenza 31-12-2009 per la parte economica e 31-12-2011 per la parte normativa, per stipulare poco dopo il CCNL separato del 15 ottobre 2009, secondo le regole del nuovo modello contrattuale del 22 gennaio e 15 aprile 2009. All'inizio di settembre 2010 il CCNL unitario del 2008 era stato disdettato anche da Federmeccanica.

del 1979, con scadenza naturale 31 dicembre 1981, ha dovuto attendere ben 21 mesi prima di essere rinnovato all'inizio di settembre 1983, complici alcune code problematiche lasciate aperte dal contratto del 1979 e il blocco da parte di Confindustria dei negoziati per il rinnovo di diversi contratti nazionali, rimosso solo con la firma del già ricordato Lodo Scotti del gennaio 1983. Più problematico individuare un legame preciso tra attività conflittuale e rinnovi dei contratti di categoria. I dati di fonte Federmeccanica (TAB. 6), relativi alle ore pro-capite perse per attività di sciopero dal 1980 al 2017 (comprensivi di tutti gli scioperi, sia 'economico-contrattuali' che 'politici')⁴, mostrano un andamento altalenante ma nel complesso marcatamente decrescente, analogo a quello dei dati Istat sopra riportati (TAB. 4), relativi all'attività di sciopero in tutta l'economia e nel settore metalmeccanico. Su questo andamento di lungo periodo incidono naturalmente fattori di più ampia portata, quali le condizioni complessive dell'economia in generale e del settore metalmeccanico in particolare, l'intensificata competizione sul mercato dei prodotti, le debolezze del mercato del lavoro (disoccupazione, sotto-occupazione, diffusione del lavoro a termine e precario), insieme all'indebolimento dei sindacati rispetto al picco degli anni '70 e primi '80. Spesso, tuttavia, come ci si può attendere, negli anni dei rinnovi contrattuali o in quello immediatamente precedente si registra un picco più o meno marcato della conflittualità, sia pure su livelli decrescenti nel tempo, ed una diminuzione

4. La serie FEDERMECCANICA è frutto di due rilevazioni campionarie in parte diverse, che qui sono state unificate. La differenza sta soprattutto nella numerosità del campione, di circa 2000 imprese nella rilevazione più breve (1990-2017), e un poco inferiore a 2000 nell'altra, che copre anche il decennio '80. Tuttavia, per gli anni in cui le due serie si sovrappongono (1990-2017), nella maggioranza dei casi i valori sono identici, presentando solo in pochi anni qualche apprezzabile differenza (in particolare, 1990: 25,9 contro 27,6; 1996: 10,6 contro 9,8; 2001: 7,4 contro 8,1; 2008: 5,9 contro 6,2).

nell'anno successivo. Una dinamica ben visibile nella serie FEDERMECCANICA: 31-32 ore pro-capite nel 1982 e 1983 rispetto a 13 nel 1981 e 10 nel 1984; 10,3 nel 1986 rispetto a 8,7 nel 1985 e 4,9 nel 1987 (il contratto è stato firmato nel gennaio 1987); 26 nel 1990 contro 6 nel 1989 e 4 nel 1991; 11 nel 1996 (il contratto è stato firmato a inizio febbraio 1997) contro 3 e 5 rispettivamente nel 1995 e 1997; 14 nel 2005 (il contratto è stato firmato a gennaio 2006) contro 8 nel 2004 e 3 nel 2006; e così fino a 5,5 giorni pro-capite per l'ultimo contratto del novembre 2016 contro 1,5 e 1 rispettivamente nel 2015 e 2017. Da notare, comunque, che la conflittualità non cresce solo negli anni interessati dai rinnovi contrattuali, essendo influenzata, come già ricordato, anche da eventi più generali dentro o fuori la categoria. Esempi in proposito possono essere le vicende alla Fiat del 1980, l'anno con conflittualità più elevata di tutta la serie FEDERMECCANICA, o gli anni 2002-2003, sui cui livelli di conflittualità hanno certamente inciso,

TAB. 6. Conflitti di lavoro in tutta l'economia e nel settore metalmeccanico

	TOT. ECONOMIA (ISTAT)			MECCANICO (ISTAT)			FEDERMECC.
	a	b	c	a	b	c	
1970	4162	3722	146212	915	785	14486	
1971	5598	3891	103590	1320	1169	21408	
1972	4765	4405	136480	1135	1546	45173	
1973	3769	6133	163935	728	2109	78723	
1974	5174	7824	136267	1320	2409	45318	
1975	3568	10717	181381	921	2731	29545	
1976	2667	6974	131711	462	1661	43389	
1977	3259	6434	78767	957	2325	23146	
1978	2465	4347	49032	605	1115	8773	
1979	1979	10521	164914	425	3162	64749	
1980	2224	7428	75214	573	2894	33127	36,2
1981	2176	3567	42802	608	1084	9329	13,4
1982	1741	7490	114889	432	1875	41632	32,5
1983	1550	4625	82626	410	1292	36474	31,6
1984	1759	3540	31786	519	1158	9487	10,1
1985	1336	1224	11036	436	324	2167	8,7
1986	1462	2940	36742	346	930	7674	10,3
1987	1146	1473	20147	307	314	3218	4,9
1988	1767	1609	17086	439	429	3562	6,6
1989	1295	2108	21001	309	498	3277	6,0
1990	1094	1634	36269	236	540	20139	25,9
1991	784	750	11573	224	146	2171	3,8
1992	895	621	5605	305	221	1877	8,5
1993	1047	848	8796	361	263	2709	7,0
1994	858	745	7651	226	207	1667	8,6
1995	545	445	6365	29	35	1140	3,0
1996	904	1689	13510	129	1153	9268	10,6

	TOT. ECONOMIA (ISTAT)			MECCANICO (ISTAT)			FEDERMECC.
	a	b	c	a	b	c	d
1997	920	718	8150	187	252	3501	5,1
1998	1097	386	3807	241	106	1184	2,2
1999	753	935	6364	158	585	3737	9,1
2000	964	668	6114	181	161	1451	Nd
2001	741	1065	7038	167	573	4032	7,4
2002	612	889	6104	159	337	2186	16,2
2003	699	908	5730	226	431	2706	10,8
2004	745	709	4890	280	183	1482	8,1
2005	654	961	6348	248	628	3942	14,0
2006	586	467	3883	179	166	1787	3,3
2007	667	906	6508	201	528	3201	8,0
2008	621	669	5059	171	193	1816	5,9
2009	889	267	2601	312	127	1150	4,1
2010							4,3
2011							7,9
2012							6,7
2013							3,2
2014							6,3
2015							1,5
2016							5,5
2017							1,0

a: numero scioperi (fonte ISTAT)

b: numero partecipanti (in migliaia, fonte ISTAT)

c: numero ore perse (in migliaia, fonte ISTAT)

d: ore perse pro-capite (fonte FEDERMECCANICA)

oltre al rinnovo contrattuale, le manifestazioni di protesta contro la riforma del mercato del lavoro del governo Berlusconi⁵. L'ultima colonna della FIG.1 mostra le ore di sciopero proclamate a livello nazionale specificamente per il rinnovo dei contratti⁶. Come prevedibile, in tutti gli undici casi per i quali i dati sono disponibili, il ricorso al conflitto, o almeno la sua proclamazione, ha sempre accompagnato il processo negoziale, sia pure con una quantità di ore piuttosto variabile, da un massimo di 104 ore per il rinnovo del 1990, arrivato con oltre 11 mesi di ritardo ed una mediazione governativa molto problematica durata tre mesi, ad un minimo di 16 per i rinnovi del 1994 e del 2012. Quattro sono infine gli accordi separati, senza la firma della Fiom, quelli del 2001 (biennio economico), 2003, 2009 e 2012, gli ultimi due stipulati secondo le nuove regole dell'accordo interconfederale Confindustria dell'aprile 2009, applicativo dell'accordo quadro del 22 gennaio, entrambi non sottoscritti dalla Cgil. Non sembra però esserci un legame sistematico tra intensità del conflitto e carattere unitario o separato dell'accordo: il

5. La rilevazione Federmeccanica non distingue tra scioperi economico-contrattuali e scioperi politici, come fa invece la serie ISTAT qui utilizzata, che si riferisce ai soli scioperi economici. Dal 1975 fino a pochi anni prima di cessare la rilevazione (2009), l'ISTAT ha rilevato a parte anche gli scioperi 'politici', che in alcuni anni, tra i quali il 2002 e 2003, superano per quantità di ore di lavoro perse quelle dovute agli scioperi economico-contrattuali. Anche a ciò si deve il parziale disallineamento che si osserva tra le due serie nella TAB 4.

6. Si tratta di un dato anch'esso fornito da Federmeccanica, relativo alle ore proclamate a livello nazionale con specifico riferimento ai rinnovi contrattuali, escluse le proclamazioni in sede regionale o inter-regionale che spesso si sono aggiunte alle prime. E' quindi diverso dal dato in TAB. 5, relativo alle ore perse pro-capite per attività di sciopero in tutti i conflitti di lavoro, inclusi, ad esempio, quelli contro la riforma del mercato del lavoro dei primi anni 2000 o contro la riforma Fornero nel 2011 (4 ore proclamate dalla Cgil, portate a 8 dalla Fiom).

rinnovo più conflittuale, con ben 104 ore di sciopero proclamate a livello nazionale, è stato unitario (1990), con una mediazione governativa durata tre mesi, mentre tra quelli meno conflittuali vi sono i rinnovi del 2009 e 2012, entrambi separati (20 e 16 ore, proclamate dalla sola Fiom). Tra i contratti conclusi unitariamente, sono da segnalare tutti quelli degli anni '70 e il primo degli anni '80 (settembre 1983), nei quali la delegazione sindacale è costituita dalla Federazione dei lavoratori metalmeccanici-FLM, poi sciolta dopo la frattura del 1984-85.

6. I principali temi oggetto di regolazione: tendenze di lungo periodo e esiti recenti

Ciascuno dei sedici contratti del periodo in esame ha una propria particolare ragione di interesse, e tutti meriterebbero un approfondimento specifico che non è qui possibile fare. Ci si limiterà quindi ad un esame più esteso di due temi principali oggetto di regolazione, tra loro collegati: la struttura contrattuale e i rapporti tra i due livelli negoziali; la retribuzione e il premio di produzione/premio di risultato. Una ricognizione più rapida sarà invece dedicata ad altri temi/istituti, quali l'inquadramento professionale, il diritto allo studio e la formazione, il welfare contrattuale, trattati anche in altri contributi (si vedano in particolare i capitoli di Feltrin e Pero, Maresca, Carrieri), mentre non sarà considerato il tema, pur di grande importanza, dell'orario di lavoro (su cui Feltrin e Maresca). Prima di questo esame, tuttavia, merita segnalare il carattere particolarmente innovativo di tre rinnovi contrattuali: il primo e l'ultimo dei contratti qui considerati e quello del 1994.

Il contratto del 1973, oltre a importanti innovazioni di merito (inquadramento unico, 150 ore), ha aggiornato e sintetizzato le normative precedenti in una sorta di 'testo unico', e definito l'intelaiatura di fondo che ha poi costituito l'impostazione essenziale per tutti i testi contrattuali successivi, fino a quelli più recenti, sia pure con le ovvie integrazioni, modifiche e razionalizzazio-

ni intervenute nel tempo (ad esempio, dal CCNL del gennaio 2008, la riorganizzazione del testo contrattuale per la parte relativa alla disciplina del rapporto individuale di lavoro, a seguito dell'unificazione delle precedenti discipline speciali). Questo lavoro, che si potrebbe quasi definire di sistemazione fondativa, è stato probabilmente facilitato anche dalla circostanza che nelle delegazioni trattanti facevano parte importanti esperti in materia di diritto del lavoro che già avevano, o avrebbero avuto, un ruolo di primo piano nelle vicende delle relazioni industriali del nostro paese: Giuseppe Pera per Federmeccanica, Gino Giugni e Tiziano Treu per la FLM. Anche i rappresentanti 'politici' delle parti erano o sarebbero stati protagonisti di grande rilievo nelle relazioni industriali italiane, e in qualche caso nella vita politica e sociale del Paese tout court, quali Emilio Mazzoleni e Felice Mortillaro, rispettivamente Presidente e Direttore dei Servizi Sindacali di Federmeccanica, la cui delegazione comprendeva, tra altri, anche Paolo Annibaldi, mentre segretari generali della FLM erano Giorgio Benvenuto, Pierre Carniti e Bruno Trentin. Contribuisce al carattere innovativo di questo contratto anche il fatto di essere il primo concluso dopo l'entrata in vigore dello Statuto dei Lavoratori (il CCNL precedente era stato firmato l'8 gennaio 1970), e quindi il primo, nella parte iniziale dedicata ai "Rapporti sindacali", a disciplinare i diritti riconosciuti dallo Statuto ai lavoratori e all'attività sindacale nei luoghi di lavoro, con formulazioni sostanzialmente immutate nei contratti successivi: assemblea, diritto di affissione, locali, permessi per motivi sindacali, tutela dei dirigenti delle RSA (poi RSU), versamento dei contributi sindacali⁷. Ed infine è anche il primo ad

7. In realtà, già il CCNL 1970 anticipava alcuni diritti dei lavoratori e dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro previsti dallo Statuto dei lavoratori, i cui contenuti, allora in via di definizione, erano già a conoscenza delle parti. V. in particolare, Parte Quarta (Regolamentazione comune agli operai, categorie

essere firmato dalla FLM, la federazione unitaria dei lavoratori metalmeccanici, come tutti contratti degli anni settanta e quello del 1983, prima della rottura del 1984.

Il contratto del 1994 è il primo dopo la soppressione definitiva della scala mobile e quello immediatamente successivo all'accordo tripartito del luglio 1993, la costituzione materiale delle relazioni industriali italiane, nelle parole di Giugni. Come tale ne risente gli effetti e ne incorpora le novità. Novità in merito a molti aspetti, quali l'ancoraggio delle dinamiche retributive alla politica dei redditi nazionale, dopo la fine della scala mobile, lungo le linee indicate fin dalla metà degli anni '80 da Tarantelli, Modigliani, Padoa Schioppa e altri economisti; una più chiara istituzionalizzazione della struttura contrattuale e del rapporto tra i livelli negoziali, con una precisa individuazione delle materie negoziabili e dei soggetti responsabili al secondo livello, secondo un modello di decentramento verticalmente coordinato che si può considerare esemplare anche in ambito comparato (v. Traxler 1995); l'accentuazione di un generale orientamento partecipativo nelle relazioni industriali e contrattuali e il ridimensionamento di un orientamento marcatamente acquisitivo/distributivo, segno di un significativo cambiamento nell'impostazione culturale degli attori, e forse frutto anche di mutati rapporti di forza tra le parti. Come vedremo, però, almeno per quanto riguarda il rapporto con il secondo livello di contrattazione, a giudicare dalla semplice formulazione dei testi contrattuali, le novità rispetto al contratto del 1973, già parzialmente integrato nel 1983, pur innegabili e rilevanti, sembrano forse meno radicali di quanto in genere ritenuto nella *received*

speciali ed impiegati), art. 15 (Permessi per motivi sindacali e cariche elettive), art. 16 (Tutela dei rappresentanti sindacali aziendali), art. 17 (Affissione e diffusione stampa sindacale), art. 18 (Assemblea), art. 19 (Versamento contributi sindacali). Ringrazio il dott. Pescosolido per avermi segnalato questo aspetto.

wisdom. Sono il contesto generale (la crisi monetaria del settembre 1992, il processo di avvio della moneta unica in ambito UE) e gli orientamenti delle parti in tale contesto ad essere profondamente cambiati e a contribuire alla novità del CCNL del 1994, con riflessi solo parziali nei testi contrattuali – anche se, come noto e come insegnano i giuristi, è talora sufficiente il cambio di una sola parola a mutare in radice il senso di una norma.

Anche nel caso del contratto del 2016 il carattere innovativo si deve insieme a fattori di contesto e a fattori di merito, connessi alle soluzioni in esso concordate. Firmato a fine novembre con un anno di ritardo rispetto alla scadenza del precedente e con 20 ore di sciopero, segno delle difficoltà da superare per giungere all'accordo, è il primo concluso unitariamente dal gennaio 2008, nonostante i sindacati avessero ancora presentato due piattaforme separate, Fim e Uilm da un lato e Fiom dall'altro. Esso viene così a ricomporre una frattura che si protraeva nella categoria anche successivamente alla già ricordata serie di importanti accordi interconfederali unitari del 28 giugno 2011, 31 maggio 2013 e 10 gennaio 2014, e che affondava le proprie radici non solo nei rapporti tra le federazioni metalmeccaniche ma anche, e forse ancor più, in quelli tra Fiom e Cgil. E' inoltre il primo contratto della categoria ad essere sottoposto, per la sua efficacia ed esigibilità, ad una procedura di verifica della volontà dei lavoratori che si avvicina alle modalità della "consultazione certificata delle lavoratrici e dei lavoratori" prevista dal Testo Unico sulla rappresentanza del gennaio 2014⁸. Per l'armonizzazione con

8. Consultazione tenutasi tra il 19 e 21 dicembre 2016. L'importanza di questa novità è sottolineata, tra altri, da un intervento del dicembre 2016 di Gianni Rinaldini, già segretario generale nazionale della Fiom dal 2002 al 2010 (Rinaldini 2016). Secondo il Comunicato del 22-12-2016 della Commissione elettorale nazionale Fim-Fiom-Uilm, in base ai "risultati quasi definitivi arrivati dalle Strutture regionali", la consultazione ha visto 5986 aziende interessate per un totale di 678328 dipendenti, dei quali hanno votato 350749, ovvero "il 63,27%

le disposizioni del Testo Unico, il contratto prevede peraltro la costituzione di una apposita commissione nazionale paritetica, con sei componenti per ciascuna parte⁹. Ma la novità più importante è che il contratto ha dovuto confrontarsi per la prima volta in tutto l'arco di tempo qui considerato con un elemento del contesto che poneva, e tuttora pone, una sfida del tutto sconosciuta alle parti, ovvero il prolungato periodo di bassa inflazione, o addirittura di inflazione negativa, seguito alla recessione del 2012/13 ed alla chiusura del contratto precedente, firmato in un quadro previsionale ben diverso da quello che si sarebbe poi concretizzato. Questa novità ha messo sotto tensione il modello contrattuale definito nella riforma del 2009, ben al di là delle stesse divergenze tra i sindacati, e configurato in maniera del tutto inedita due temi tradizionali e centrali nelle relazioni contrattuali, strettamente collegati: quello della tutela del potere d'acquisto delle retribuzioni a livello nazionale, ovvero del rapporto tra dinamiche dei minimi tabellari e costo della vita, e quello del rapporto tra i due livelli di contrattazione. Entrambi i temi, per di più, in un contesto di ultraventennale stagnazione della produttività – problema dei problemi dell'economia italiana. Mentre sul secondo aspetto i rinnovi raggiunti nello stesso periodo dalle varie categorie presentano elementi di novità abbastanza simili, tra cui la accentuata enfasi sulla contrattazione di secondo livello e sul welfare contrattuale e aziendale, circa il primo tema la soluzione adottata dal contratto dei metalmeccanici, al di là di ogni giudizio di valore, è del tutto originale (v. *infra*, par. 6.3), non imitata da nessuno degli altri contratti di categoria firmati nella stessa tornata (con la parziale

dei presenti nei giorni della votazione". Di questi, l'80,1% ha votato a favore mentre i voti contrari sono stati il 19,9%, le schede bianche 3836 e le nulle 1591.

9. Commissione nazionale per l'allineamento e armonizzazione del CCNL 26 novembre 2016 con il T.U. 10 gennaio 2014.

eccezione di quello del settore Legno e arredo), sebbene tutti, come detto, abbiano dovuto misurarsi con il problema del regime di bassa o nulla inflazione (e della perdurante stagnazione della produttività). Una soluzione, peraltro, temperata nei suoi contenuti rispetto alla proposta ancora più radicale avanzata da Federmeccanica all'inizio delle trattative (fine 2015), a sua volta anticipata e accompagnata da una serie di documenti per un generale "rinnovamento contrattuale" e delle relazioni industriali nel settore¹⁰. Tra le novità del contratto del 2016 vi è infine anche l'introduzione del diritto soggettivo alla formazione per tutti i lavoratori, nella misura di 24 ore nel triennio. Una novità importante in linea di principio, che richiede anche un cambiamento culturale di tutti i soggetti coinvolti per superare le difficoltà talvolta incontrate in fase applicativa e per esplicitare appieno l'efficacia auspicata dalle Parti¹¹.

6.1 Struttura contrattuale e rapporti tra i livelli negoziali: dal 1973 al 1993

Quello della struttura contrattuale e dei rapporti tra i due livelli di negoziazione è un tema che ha sempre avuto grande rilievo nell'esperienza sindacale e contrattuale italiana, costante terreno di confronto e di scontro tra le parti in tutto il cinquantennio considerato, specie dagli anni '90 in poi. Come si ricorderà, lo

10. V. *Il Manifesto delle Relazioni Industriali. Partecipazione e coinvolgimento*, Roma, giugno 2015; Position paper *Rinnovamento contrattuale*, Roma, 5-11-2015; *Proposte per il rinnovamento contrattuale per il triennio 2016-2018*, Roma, 22-12-2015, poi modificata a fine settembre 2016. V. anche, più recentemente, *Carta delle Relazioni Industriali*, Roma, giugno 2017.

11. Anche per rafforzare la fruizione di questo nuovo istituto, il Ccnl siglato a febbraio 2021 ha previsto la predisposizione di appositi Servizi alla Formazione, da definirsi in una regolamentazione tra le Parti (v. *Postilla* a questo capitolo).

spazio e il ruolo della contrattazione di secondo livello, e prima ancora la sua stessa 'praticabilità', nonché il rapporto con il livello superiore sono stati tra gli scogli più problematici affrontati nella riforma del modello contrattuale del luglio 1993, superati solo grazie alla sapiente mediazione di Giugni. E sono stati ancora tra i principali motivi di contrasto tra le parti e dentro le parti¹² nel primo decennio del nuovo secolo, nei ripetuti, e ripetutamente falliti, tentativi di riforma del modello del 1993, fino all'accordo quadro separato del gennaio 2009. Le ragioni di questa centralità sono da tempo sottolineate negli studi di relazioni industriali. Nei contesti in cui la contrattazione collettiva è il metodo prevalente di regolazione del rapporto di lavoro, il livello al quale principalmente vengono negoziate le condizioni di impiego determina la distribuzione del potere all'interno delle organizzazioni di rappresentanza (Clegg 1976: cap. 1): dove si trova il livello principale di contrattazione, lì si concentra il potere nei sindacati e nelle associazioni datoriali. Parimenti, le modalità dei rapporti intercorrenti tra i due livelli negoziali condizionano l'affermarsi o meno di un modello di decentramento verticalmente controllato e coordinato dagli attori centrali piuttosto che uno di decentramento 'sregolato' (Traxler 1995), anche in questo caso con effetti sulla distribuzione del potere nelle organizzazioni di rappresentanza. Di qui, in entrambi i casi e su entrambi i versanti, possibili resistenze intra-organizzative al cambiamento.

Tuttavia, a dispetto della sua importanza, non trattandosi di

12. Dentro entrambe le parti perché le divisioni erano presenti non solo tra le confederazioni sindacali, ma anche nel mondo delle imprese, come ben documentato da due indagini campionarie effettuate dalla Fondazione Nord-Est per conto del Sole-24 Ore e curate da Daniele Marini nel 2002 e 2005, su un campione nazionale di circa 1100 casi rappresentativo degli imprenditori attivi in Italia titolari di imprese iscritte alla CCIAA con 10 e più addetti, esclusi i settori dell'agricoltura, caccia e pesca (Fondazione Nord Est 2005).

un istituto contrattuale, non c'è mai nei contratti in esame una sezione specificamente dedicata a questo tema. Esso è trattato direttamente ed esplicitamente solo nella *Premessa* dei CCNL, e indirettamente nei rimandi più o meno ampi che vengono fatti alla contrattazione di secondo livello nella definizione dei vari istituti (orario, salario e premio di produzione, diritto allo studio, ecc.). E' in questi ambiti che si possono dunque cogliere le caratteristiche della regolazione e le trasformazioni nel tempo. Per tutti i primi due periodi sopra individuati, nei sei contratti che vanno dal 1973 a quello del 1990, il tema è affrontato in tre commi nella *Premessa* dei testi contrattuali, con identica formulazione dal primo all'ultimo CCNL. Il primo comma, affermato che il contratto "attuа una articolazione per settori e fissa l'ambito di contrattazione a livello aziendale", specifica poi che "esso [il CCNL], nel realizzare maggiori benefici per i lavoratori, riconosce l'esigenza per le imprese di poter programmare la propria attività produttiva sulla base di elementi predeterminati per la durata del presente contratto e degli accordi integrativi stipulati in attuazione delle sue norme". Il secondo comma stabilisce i confini delle materie negoziabili a livello aziendale, gli attori della contrattazione e le procedure, all'interno di un sistema che già prevede un coordinamento dal livello superiore: "La contrattazione a livello aziendale verrà pertanto svolta *solo* per le materie per le quali nel presente contratto è prevista tale possibilità di regolamentazione nei limiti e secondo le procedure specificamente indicate. Competenti per questo livello di contrattazione [...] saranno da un lato i Sindacati provinciali di categoria dei lavoratori e dall'altro l'Organizzazione sindacale territoriale industriale, salvo le ipotesi previste per l'intervento delle Organizzazioni nazionali" (enfasi aggiunta). Infine il terzo comma affronta il tema che negli studi sulla contrattazione collettiva viene spesso definito come il "grado di controllo" interno della struttura contrattuale (Clegg 1976, cap. 1), talvolta oggi indicato da protagonisti e commentatori anche come il problema

ni sindacali come quella metalmeccanica. Spinta che negli stessi anni, su un piano più generale, avrebbe trovato espressione nell'accordo sulla scala mobile del gennaio 1975, nella lunga trattativa sul costo del lavoro avviata a fine 1976 e sfociata nel gennaio 1983 nell'accordo triangolare noto come Lodo Scotti (dal ministro del lavoro allora in carica), e nella cosiddetta strategia dell'Eur varata dalle tre confederazioni all'inizio del 1978. Si tenga presente che nel periodo 1968-74, secondo i dati Istat, alla conflittualità aziendale era attribuibile l'86% di tutti gli episodi di sciopero nel paese (Bordogna 1985: Tab. 1), e che senza la poderosa ri-centralizzazione veicolata di fatto dal nuovo meccanismo automatico della scala mobile, insieme alla citata strategia dell'Eur, si sarebbe molto probabilmente verificata una fortissima intensificazione e frammentazione dell'attività rivendicativa in difesa dei salari.

Circa le materie affidate alla contrattazione aziendale, in tutti i primi due periodi un ruolo preminente, ancorché non esclusivo, riguarda il premio di produzione (su cui torneremo in un paragrafo più avanti). Premio che, recita ancora il testo del 1973, deve essere "collegato ad elementi obiettivi", con un beneficio medio ancorato a determinate percentuali dei minimi tabellari, diverse a seconda della classe di ampiezza dell'azienda (fino a 200 dipendenti, da 201 a 1000, oltre mille) e da definirsi attraverso procedure di negoziazione predeterminate dal contratto nazionale. Le procedure di negoziazione sono rimaste inalterate dal 1973 al contratto del 1990, il valore delle percentuali sui minimi tabellari è invece stato aggiustato più volte al ribasso a partire dal 1980. Le procedure prevedevano che l'azienda dovesse essere "rappresentata ed assistita" dalla propria organizzazione di appartenenza, e che sul versante dei lavoratori la titolarità spettasse al Sindacato territoriale di categoria, con obbligo di ricorso per entrambe le parti, in caso di mancato accordo, "alle rispettive Organizzazioni sindacali a livello provinciale". Per le aziende fino a 200 dipendenti, era prevista fin dal contratto del

1973 la “facoltà dell’azienda”, in assenza del premio di produzione, di sostituirlo con una indennità del 2% dei minimi tabellari, ridotta all’1,6% dal 1 gennaio 1980, all’1,3% dal marzo 1981 fino allo 0,95% del 1990 (elemento di garanzia retributiva *ante litteram*?). Era previsto inoltre che le negoziazioni riguardassero sia il valore di base del premio nell’ambito dei limiti della fascia di riferimento dell’azienda sia il congegno di funzionamento del premio stesso, con la possibilità, qualora non si potesse “reperire un soddisfacente collegamento del premio ad elementi obiettivi”, di determinare il premio in misura fissa – implicando con ciò che, normalmente, il premio dovesse avere carattere variabile (altro aspetto ben dibattuto nell’esperienza post-1993). Altre materie affidate fin dal 1973 alla contrattazione aziendale, tramite accordi con le Rsa (o, inizialmente, la Commissione interna), riguardavano la regolazione delle assenze dal lavoro per l’esercizio del diritto allo studio (150 ore e altro), in modo da garantire in ogni reparto lo svolgimento dell’attività produttiva, nonché la possibilità di stabilire condizioni di miglior favore rispetto a quelle previste dal CCNL in tema di facilitazioni per la frequenza ai corsi e per la partecipazione agli esami dei lavoratori studenti. In altri casi i contratti prevedevano forme di esame congiunto tra le parti a livello aziendale, come ad esempio in tema di modalità di utilizzo per i lavoratori turnisti delle 40 ore di riduzione annuale previste dal lodo Scotti del gennaio 1983 (punto 11).

Come già osservato, tutte queste norme, in formulazione identica o sostanzialmente tale, sono presenti in tutti i CCNL dal 1973 al 1990, pur con una significativa integrazione nel Ccnl del 1983 in tema di contrattazione aziendale, per tenere conto dell’accordo tripartito del 22 gennaio. Il nuovo art. 37 (Sezione III della Disciplina generale) dice infatti: “in attuazione del punto 13, primo capoverso del Protocollo ministeriale 22 gennaio 1983, le parti si danno atto che la contrattazione a livello aziendale non potrà avere per oggetto materie già definite in

altri livelli di contrattazione". Un chiaro esempio di controllo interno della struttura contrattuale, che verrà ribadita in forma identica nei contratti del 1987 e 1990, e ripresa poi nella riforma del 1993. Sempre in attuazione del Lodo Scotti (punto 8), il CCNL del 1983 prevedeva inoltre che gli aumenti contrattuali concordati fossero "comprensivi di qualsiasi aumento di carattere collettivo aziendale, fino al diciottesimo mese dalla data di stipulazione del contratto di categoria", congelando di fatto la contrattazione aziendale dal settembre 1983 fino a tutto marzo 1985. Una norma analoga nel CCNL firmato il 14 dicembre 1990, senza ovviamente più riferimento al Lodo Scotti, prevedeva che gli aumenti retributivi stabiliti dal contratto dovessero intendersi comprensivi di qualsiasi aumento di carattere collettivo aziendale fino al 30 aprile 1992.

6.2 Struttura contrattuale e rapporti tra i livelli negoziali: dal 1994 al 2016

A parte le modifiche del 1983, le novità principali in questa materia arrivano con il CCNL del 1994 e poi, a oltre due decenni di distanza, solo con quello del 2016, nonostante i rilevanti sviluppi intervenuti nel frattempo nel contesto economico, politico-istituzionale e sindacale. Sviluppi quali l'avvio della moneta unica e l'ingresso nell'euro nel primo gruppo di paesi, la riforma del mercato del lavoro del 2003, la crisi del 2008, gli accordi separati sulla riforma del modello contrattuale di inizio 2009 (accordo quadro il 22 gennaio, accordo Confindustria il 15 aprile), e i due CCNL separati dell'ottobre 2009 e dicembre 2012, oltre a quello del 2003. Come nei CCNL precedenti, le novità si colgono nella *Premessa* e nei rimandi fatti alla contrattazione decentrata.

Nel contratto del 1994 la *Premessa* viene molto ampliata rispetto ai testi precedenti – i commi che la compongono passano da quattro a otto. Vi è ovviamente un esplicito riferimento allo "spirito" del Protocollo del 23 luglio 1993, alle sue "finalità" e ai suoi "indirizzi" in tema di relazioni sindacali. In questo quadro,

nuova è l'attribuzione all'autonomia delle parti di una "funzione primaria per la gestione delle relazioni di lavoro mediante lo sviluppo del metodo partecipativo [...] al quale le parti riconoscono un ruolo essenziale nella prevenzione del conflitto", e nuova l'attribuzione all'assetto contrattuale della funzione di assicurare, coerentemente con il Protocollo Ciampi, una dinamica delle relazioni di lavoro "tale da consentire ai lavoratori benefici economici con contenuti non inflazionistici ed alle imprese una gestione corretta e programmabile del costo del lavoro". Inoltre, rispetto ai CCNL precedenti, vi sono novità (ma anche continuità) per quanto riguarda le materie negoziabili, i soggetti titolari del potere negoziale, il controllo interno della struttura contrattuale. Novità che, come detto, spesso restano sostanzialmente inalterate fino al 2016.

Circa le **materie negoziabili** a livello aziendale, il testo del 1994 (*Premessa*, comma 5) sostituisce la formula del 1973 ("la contrattazione a livello aziendale verrà pertanto svolta solo per le materie per le quali nel presente contratto è prevista tale possibilità"), rimasta invariata per venti anni, con quella del Protocollo del luglio 1993, secondo la quale "la contrattazione aziendale riguarderà materie ed istituti diversi e non ripetitivi rispetto a quelli propri del Ccnl". Viene lasciata tuttavia cadere la qualificazione, presente nel Protocollo del 1993, relativa agli aspetti "retributivi" delle materie e degli istituti non rinegoziabili a livello aziendale, allargando di conseguenza l'area delle materie escluse, e viene aggiunta la specificazione per cui la contrattazione "verrà svolta per le materie stabilite dalle specifiche clausole di rinvio del Contratto collettivo nazionale di lavoro in conformità ai criteri e alle procedure ivi indicate". Anche l'apposito articolo dedicato alla procedura di rinnovo degli accordi aziendali (art. 38, Sezione III della Disciplina generale) precisa che "le parti si danno atto che la contrattazione a livello aziendale non potrà avere per oggetto materie già definite in altri livelli di contrattazione". La preoccupazione prevalen-

te che emerge da queste clausole è di escludere in termini più espliciti che in precedenza la possibilità di ripetizione di materie tra i due livelli negoziali, demarcando le reciproche competenze e rafforzando il grado di controllo interno della struttura. Si può presumere che sia il segnale di un problema che potremmo chiamare di *compliance* del livello decentrato, che evidentemente perdura nella prassi applicativa a dispetto della continuità di formulazione dei testi contrattuali di tutta la fase precedente. Fatto salvo questo vincolo, tuttavia, è lasciato ampio spazio alle materie negoziabili nella contrattazione aziendale, segno che le parti riconoscono al secondo livello contrattuale la qualità di uno strumento di regolazione molto flessibile, confermata dai recenti sviluppi in tema di digitalizzazione e di welfare aziendale (si veda anche il contributo di Carrieri).

Entrambe le formulazioni appena richiamate restano identiche, o sostanzialmente tali, anche nei CCNL del 1999 (unitario), 2003 (separato), 2008 (unitario) e 2009 (separato), salvo il riferimento nel 2009, confermato nel 2012 e 2016, anche al rinvio da parte della legge, oltre che del contratto collettivo nazionale, per quanto riguarda le materie negoziabili. Nel contratto del 2009, ai richiami al Protocollo del luglio 1993 si aggiunge anche quello all'Accordo Interconfederale Confindustria del 15 aprile 2009, entrambi sostituiti dal 2012 con il riferimento agli "Accordi interconfederali vigenti" (incluso quindi l'Accordo Interconfederale unitario del 28 giugno 2011). Nel 2016 c'è un esplicito rimando al Testo Unico sulla Rappresentanza del gennaio 2014¹⁴,

14. CCNL 2016, Sezione Terza - Sistema di regole contrattuali, art. 4 - *Contrattazione aziendale*: "Le parti si danno atto che la contrattazione a livello aziendale si esercita, ha efficacia e impegna le parti secondo quanto previsto dal C.c.n.l. e dal T.U. 10 gennaio 2014". Il TUR 10-1-2014, Parte Terza, p. 21, affermava: "La contrattazione collettiva aziendale si esercita per le materie delegate e con le modalità previste dal contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria o dalla legge".

che, come noto, incorpora e specifica le norme del giugno 2011, incluso il criterio maggioritario anche in tema di contrattazione aziendale.

Per quanto riguarda i **soggetti titolari** della negoziazione di secondo livello, la novità maggiore rispetto al primo ventennio qui esaminato è l'inclusione, sul versante dei lavoratori, delle rappresentanze sindacali unitarie, i nuovi organismi costituiti ai sensi dell'accordo interconfederale del 20 dicembre 1993, un terzo dei cui componenti (fino alle modifiche del TUR del 2014) è designato dalle organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL applicato in azienda. L'entrata sulla scena contrattuale delle Rsu non fa però venire meno il ruolo delle strutture territoriali delle organizzazioni di rappresentanza, sia sul versante dei lavoratori che dei datori di lavoro. Si passa infatti dai "sindacati provinciali di categoria dei lavoratori" e dalla "organizzazione sindacale territoriale industriale", che dal 1973 al 1990 erano i soggetti competenti per questo livello di contrattazione, alle "strutture territoriali delle organizzazioni sindacali stipulanti" nel 1994, o, nel caso delle aziende più complesse, alle "Organizzazioni sindacali nazionali e le Rsu" (*Premessa*, comma 7). A chiarimento della titolarità negoziale sul versante datoriale, il CCNL del 1999 aggiunge in coda al comma 7 della *Premessa* la specificazione secondo la quale "le aziende sono assistite e rappresentate dalle associazioni industriali cui sono iscritte o conferiscono mandato", e nel comma 2 precisa che "come regola generale, anche laddove non espressamente previsto, nelle sedi e nelle occasioni disciplinate dal presente contratto in cui siano rappresentate le OO.SS. dei lavoratori esterne all'azienda debba essere rappresentata anche la O.S. a cui l'azienda è iscritta o conferisce mandato e viceversa". Queste formulazioni sono confermate alla lettera nel 2003 (contratto separato), nel 2008 (unitario) e nel 2009 (separato, dopo la rottura sulla riforma del modello contrattuale del 2009). Solo nel 2012 (separato) si ha una notevole semplificazione del comma 7 ("La titolarità del-

la negoziazione in sede aziendale, negli ambiti, per le materie e con le procedure e i criteri stabiliti dal presente Contratto, è regolata dagli Accordi interconfederali vigenti. Le aziende sono assistite dalle Associazioni industriali territoriali”) mentre il comma 2 resta identico, con la sola sostituzione del riferimento agli “Accordi interconfederali vigenti” invece che all’Accordo interconfederale del 20 dicembre 1993. Nel 2016, infine, contratto unitario, resta tutto come nel 2012. Anche per quanto riguarda la definizione degli attori delle negoziazioni di secondo livello, le ragioni alla base del carattere separato o unitario dei contratti collettivi nazionali sembrano estranee ai testi contrattuali: questi restano identici o cambiano indipendentemente.

Infine, circa il **grado di controllo** interno della struttura contrattuale, esso è assicurato in misura sostanziale dal ruolo, sopra esaminato, degli attori territoriali e/o sovraordinati a quelli aziendali nella definizione delle materie negoziabili come nel processo negoziale. Un ruolo poco modificato nel corso del tempo, e semmai rafforzato nonostante l’entrata sulla scena delle Rsu. Merita, in proposito, riportare per esteso il comma 3 della *Premessa*, rimasto identico dal contratto del 1973 a quello del 2016: “Al sistema contrattuale così disciplinato corrisponde l’impegno delle parti di rispettare e far rispettare ai propri iscritti per il periodo di loro validità il contratto generale, le norme integrative di settore e quelle aziendali da esso previste. A tal fine le Associazioni industriali sono impegnate ad adoperarsi per l’osservanza delle condizioni pattuite da parte delle aziende associate mentre le Organizzazioni dei lavoratori si impegnano a non promuovere e ad intervenire perché siano evitate azioni o rivendicazioni intese a modificare, integrare, innovare quanto ha formato oggetto di accordo ai vari livelli”. Anche il comma 2 della *Premessa* è stato poco modificato nel tempo, mentre il ruolo delle strutture territoriali nella procedura di rinnovo degli

accordi aziendali, trascurato nel testo contrattuale del 1994¹⁵, è stato chiaramente affermato in tutti i testi contrattuali dal 1999 al 2016 (anche in fase di presentazione delle piattaforme¹⁶), in termini quasi identici.

Da ultimo, rilevante ai fini del rapporto tra i livelli contrattuali è il tema delle cosiddette “intese modificative del Ccnl”, ovvero delle deroghe, trattato in tutti gli ultimi tre CCNL (art. 5 della Sezione Terza – Sistema di regole contrattuali). Questo tema era stato al centro di aspre discussioni in occasione dell’Accordo Quadro sulla riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009, ed aveva costituito una delle principali ragioni di rottura tra le maggiori confederazioni. Come già ricordato, la possibilità derogatoria era prospettata in termini estremamente laschi nell’AQ (punto 16), con effetti di potenziale erosione del ruolo regolativo del contratto nazionale, ma specificata in termini

15. Sul piano sostanziale, però, il problema del controllo della struttura contrattuale era ben presente nella riforma del 1993, assicurato da tre strumenti: la non ripetibilità delle materie, la presenza nella composizione delle Rsu di una quota di rappresentanti riconducibili a sindacati firmatari del CCNL applicato in azienda, il ruolo congiunto di Rsu e strutture sindacali territoriali nella negoziazione e sottoscrizione degli accordi aziendali.

16. CCNL 2016, *Sezione Terza, Sistema di regole contrattuali*, art. 4 – *Contrattazione aziendale*: “... In coerenza con quanto previsto al punto 6) della Premessa al Contratto, le richieste di rinnovo dell’accordo aziendale dovranno essere sottoscritte dalla Rappresentanza sindacale unitaria e dalle strutture territoriali delle Organizzazioni sindacali stipulanti ovvero, per le aziende più complesse e secondo la prassi esistente, dalla Rappresentanza sindacale unitaria e dalle Organizzazioni sindacali nazionali, e presentate all’azienda e contestualmente all’Associazione industriale territoriale, in tempo utile al fine di consentire l’apertura delle trattative due mesi prima della scadenza dell’accordo.” Va ricordato, in ogni caso, che il Testo Unico sulla Rappresentanza, con il quale, come sopra richiamato, il Ccnl del 2016 prevede una armonizzazione, include il principio maggioritario anche in tema di contrattazione aziendale.

assai più cauti e controllati nell'AI Confindustria del 15 aprile (punto 5). La formulazione adottata nel CCNL del 2009, il primo secondo le regole del nuovo modello contrattuale, integrata da un apposito accordo del 29 settembre 2010, è assai più vicina a quella dell'AI Confindustria che a quella dell'Accordo Quadro, forse solo leggermente meno restrittiva. Sebbene infatti i soggetti titolari della "capacità di modificare" non siano direttamente le "Associazioni industriali territoriali e le strutture territoriali delle organizzazioni sindacali stipulanti", come nell'AI Confindustria, bensì i soggetti in sede aziendale, questi operano "con l'assistenza delle Associazioni industriali e delle strutture territoriali delle Organizzazioni sindacali stipulanti", le quali sottoscrivono le intese in questione. Inoltre, sono chiaramente specificati i temi esclusi dalle possibili intese modificative (minimi tabellari, aumenti periodici di anzianità, elemento pre-quisitivo, diritti individuali derivanti da norme inderogabili di legge), mentre alcuni aspetti delle deroghe devono essere necessariamente indicati negli accordi (obiettivi, durata, riferimenti "puntuali" agli articoli del Ccnl oggetto di modifica, "pattuzioni a garanzia dell'esigibilità dell'accordo con provvedimenti a carico degli inadempienti di entrambe le parti"). Infine, secondo il contratto separato del 2009, le intese modificative devono essere "trasmesse per la loro validazione alle parti stipulanti il Ccnl" e, in assenza di pronunciamento, trascorsi 20 giorni acquisiscono efficacia e modificano le relative clausole del Ccnl. Non è alla lettera la formulazione più restrittiva dell'AI Confindustria, secondo la quale le intese modificative per avere efficacia dovevano essere "preventivamente approvate" (enfasi aggiunta) dalle parti stipulanti il Ccnl (qui invece c'è una sorta di silenzio/assenso). Ma certamente non si tratta di un modello di decentramento sregolato. Questa formulazione è stata allentata in alcuni aspetti significativi non solo nel contratto ancora separato del 2012, ma anche in quello unitario del 2016 (Sez. Terza - Sistema di regole contrattuali, art. 5, secondo comma), nel quale viene

lasciata cadere la clausola, ancora vigente nel 2012, che prevedeva che le intese modificative concordate in sede aziendale dovessero essere sottoscritte dalle strutture territoriali delle organizzazioni sindacali stipulanti il Ccnl. Il contratto (unitario) del 2016 riconosce quindi agli attori aziendali una autonomia maggiore di quella prevista nell'AI Confindustria del 15 aprile 2009, superando le critiche che l'organizzazione dissidente nel 2009 e 2012 aveva rivolto alla citata intesa (separata) di fine settembre del 2010¹⁷.

6.3 Parte economica: le novità del 2016

Da sempre il salario costituisce il cuore dei rinnovi contrattuali, l'istituto che, spesso associato all'orario, più segna le vicende di ogni singolo rinnovo così come le trasformazioni di lungo periodo. Non che altri elementi del rapporto di lavoro e delle relazioni sindacali non siano rilevanti, talvolta con un'importanza crescente nel tempo – ad esempio, dalla metà degli anni '80, i diritti di informazione e consultazione, o negli anni più recenti il welfare contrattuale. Ma ciò non toglie che struttura e dinamiche della retribuzione, insieme all'orario, costituiscano sempre o quasi sempre l'oggetto principale dello scambio tra imprese e lavoratori, tra prestazione offerta e compenso ricevuto, tra *effort* e *reward* – leva essenziale per attirare, trattenere e motivare i lavoratori. Anche per questo, sebbene spesso il tema degli incrementi retributivi sia trattato per ultimo nei rinnovi contrattuali, il suo ruolo nelle negoziazioni è sempre centrale, lo scoglio decisivo da superare per raggiungere l'intesa. Inol-

17. V. articolo in *Rassegna Sindacale* del 29-9-2010 (“Deroghe al contratto. Accordo senza la Fiom”), che riporta un “commento a caldo” del segretario generale della Fiom con severe critiche all'accordo del 29 settembre, evidentemente rivolte più alla natura (ancora) separata dell'accordo in questione che al suo contenuto, recepito in formulazione 'allentata' nel 2016.

tre, più di altri elementi del rapporto di lavoro, il salario ha una duplice valenza, che ne rende la regolazione particolarmente importante e insieme problematica. Da un lato, è un elemento di costo per le imprese, che incide sulla competitività dei beni e servizi offerti da ciascuna e, in aggregato, sulla competitività dell'intera economia nazionale. Dall'altro, rappresenta l'unica o principale fonte di reddito per i lavoratori e, in aggregato, una componente essenziale della domanda di beni e servizi nell'economia nazionale. In entrambi i casi, per semplificare, sia sul lato dell'offerta che della domanda, è in gioco tanto un interesse privato, della singola impresa e del singolo lavoratore, quanto un interesse generale, che riguarda l'intero sistema economico-produttivo – quasi un bene pubblico, nel senso proprio del termine, oltre che un interesse generale. Il che solleva un problema di coordinamento, con tutti i noti dilemmi connessi.

Questi problemi sono una costante nelle vicende contrattuali e nelle relazioni industriali, non solo nel nostro paese, e spiegano anche perché per venirne a capo possano essere adottate forme varie di controllo interno alla struttura contrattuale, e talvolta anche interventi esogeni, o un mix di entrambi. Il Protocollo sulla politica dei redditi del 1993 e gli assetti contrattuali ivi disegnati sono un esempio in proposito, almeno sul versante dei lavoratori.

Il problema di come conciliare competitività delle imprese e potere d'acquisto delle retribuzioni, e quindi indirettamente competitività del sistema economico e domanda aggregata, si è riproposto in maniera inedita e particolarmente accentuata nei rinnovi contrattuali del 2015 (Sestito 2017)¹⁸, dopo un triennio di

18. Sestito (2017: 394) parla in proposito di un dilemma per le politiche salariali in Italia tra "rischio di una spirale deflattiva e l'esigenza di un recupero di competitività, schiacciata in tutto il ventennio passato da una insoddisfacciente dinamica della produttività". Un dilemma che sarebbe "tanto minore e

inflazione zero o negativa, sensibilmente inferiore a quella prevista nel dicembre 2012, in base alla quale erano stato concordati gli aumenti contrattuali per il triennio 2013-15¹⁹. Secondo la lettera della riforma del 2009, ciò avrebbe dovuto comportare, in fase di verifica dello scarto tra inflazione prevista e inflazione effettiva nel triennio, un recupero di questo scarto a favore delle imprese, quasi una “restituzione” dai singoli lavoratori ai datori di lavoro, stimata in varie categorie intorno ai 60-70 euro mensili. Una soluzione difficilmente praticabile. La soluzione adottata nei rinnovi delle varie categorie presenta un aspetto comune a tutti ma poi strade molto diverse, ben esemplificate dal contratto dei chimici, da un lato, firmato a metà ottobre 2015, prima della scadenza e senza scioperi, valido per il triennio 2016-2018, e quello dei metalmeccanici, dall’altro, firmato il 26 novembre 2016 dopo trattative prolungatesi per 13 mesi con 20 ore di sciopero, valido per il quadriennio gennaio 2016-dicembre 2019. L’aspetto comune è un sostanziale congelamento degli incrementi per un anno, cui si può aggiungere l’enfasi posta da tutti sul welfare contrattuale e aziendale. Ma poi i chimici sono rimasti fedeli al modello del 2009, con tuttavia una importante modifica: incrementi ex-ante a tutti i lavoratori in base all’inflazione prevista, ma - questa la novità rispetto al modello

lacerante” quanto maggiori gli incrementi di produttività, la cui ventennale stagnazione si rivela anche sotto questo profilo come un problema di cruciale importanza per le relazioni industriali italiane, oltre che per l’economia nel suo complesso (*ibidem*: 386).

19. Ma è un problema presente anche in precedenti rinnovi contrattuali, evidenziato ad esempio nel 2009, e in parte nel 2012, nel contrasto tra le parti circa il cosiddetto “valore punto” su cui calcolare gli incrementi retributivi, introdotto nel 1999. Un contrasto di merito non estraneo alla ‘rottura’ tra i sindacati nel 2009 e 2012 (Caprioli 2019, confermato in un colloquio del febbraio 2020), al di là di possibili motivi esogeni (‘politici’) rispetto al merito della trattativa in senso stretto.

2009 - verifica annuale, e non più triennale, dello scarto tra inflazione prevista e inflazione effettiva, e successivo adeguamento. Soluzione che ha comunque incontrato qualche difficoltà applicativa proprio in fase di verifica e adeguamento annuale, a causa di una perdurante inflazione effettiva inferiore a quella prevista. Difficoltà verificatesi in misura acuta nel caso del contratto gomma-plastica più che in quello dei chimici, in entrambi i casi risolte attraverso il ricorso ad un elemento distinto della retribuzione da riassorbire con i successivi adeguamenti.

Nella soluzione adottata dai metalmeccanici, invece, il modello del 2009 è stato totalmente abbandonato. Come già anticipato, non è contemplato alcun incremento ex-ante dei minimi retributivi in base all'inflazione prevista, ma solo ex-post in base "alla dinamica inflattiva consuntivata" dell'anno precedente, misurata con l'IPCA al netto dei beni energetici importati, così come fornita dall'ISTAT, e conseguente adeguamento automatico dei minimi a partire dal mese di giugno. A parte l'una tantum di 80 euro lordi a marzo 2017, i primi aumenti sui minimi sono quindi stati erogati nel mese di giugno 2017, sulla base di un aumento consuntivato dell'inflazione per il 2016 di 0,1% (molto inferiore alla previsione di 0,5% in fase di stipula dell'accordo), equivalente a un importo di 1,77 euro lordi mensili per lavoratori della quinta categoria, e 2,33 euro lordi per l'ottava categoria-quadri. Nel giugno 2018, in base alla "dinamica inflattiva consuntivata" del 2017, l'aumento è stato rispettivamente di 15,99 e 21,02 euro mensili lordi, e di 14,34 e 18,85 euro lordi nel giugno 2019 per l'inflazione del 2018. Nel giugno 2020, in assenza del rinnovo contrattuale, l'aumento è stato rispettivamente di 12,65 e 16,63 per l'inflazione del 2019.

Non erano questi gli unici benefici economici previsti dal contratto, in quanto, come detto, esso includeva anche significative misure di welfare, alquanto più consistenti rispetto agli altri contratti coevi. Oltre ai notevoli miglioramenti in tema di previdenza complementare e di assistenza sanitaria integrativa (v.

infra), era previsto infatti che le aziende mettessero a disposizione dei lavoratori (inclusi a tempo determinato e part-time) dal 1 giugno 2017 “strumenti di welfare del valore di 100 euro, elevato a 150 e a 200 euro rispettivamente a decorrere dal 1 giugno 2018 e 1 giugno 2019”, da utilizzarsi entro il 30 maggio dell’anno successivo. Strumenti da definirsi in un confronto tra direzioni aziendali e Rsu, inclusa l’opzione da parte dei lavoratori di destinarli ai fondi per la previdenza integrativa o per l’assistenza sanitaria integrativa (Sez. Quarta, Titolo IV, art. 17). Benefici tutt’altro che trascurabili e molto apprezzati dai lavoratori²⁰, sebbene esclusi ai fini del trattamento di fine rapporto e pensionistico, almeno parte dei quali, peraltro, potenzialmente rafforzati dagli incentivi fiscali e più limitatamente contributivi (a carico della fiscalità generale) introdotti dalle legge di stabilità per il 2016, sostanzialmente confermati negli anni successivi. Un intervento del Governatore della Banca d’Italia dell’aprile 2016, in occasione di una conferenza a Francoforte sulla politica monetaria della Banca Centrale Europea, ben sottolinea il dilemma sopra segnalato. Richiamati i rischi di una “inflazione troppo bassa per troppo lungo tempo” ai fini della gestione del debito pubblico e privato, l’intervento dedica una considerazione al rapporto tra sviluppi della contrattazione collettiva in Italia e aspettative di inflazione a breve e lungo termine, pertinente con il tema qui in oggetto. La preoccupazione del Gover-

20. La specificazione di questi strumenti di welfare è lasciata ai soggetti aziendali, ma il CCNL riporta una Tabella con ampie “esemplificazioni” che includono, oltre a servizi e prestazioni per finalità sociali, di istruzione, educative e assistenziali, anche servizi con finalità ricreative (tra cui ingressi a palestre e centri sportivi), nonché beni e servizi in natura (tra cui buoni spesa per generi alimentari o commercio elettronico, buoni carburante, ricariche telefoniche). Nella *Carta delle Relazioni Industriali* di Federmeccanica del giugno 2017 (p. 15) viene sottolineata l’importanza del welfare contrattuale e aziendale quale “cardine di un sistema di relazioni industriali che pone al centro la persona”.

natore è rivolta agli effetti macroeconomici di alcuni “*recently signed collective contracts*” nei quali è concordato che una parte dei futuri incrementi retributivi venga rivista al ribasso qualora il tasso di inflazione risulti inferiore alle previsioni, e sottolinea come una adozione generalizzata di clausole simili ridurrebbe significativamente il tasso di crescita dei salari con conseguenti riflessi negativi sulla dinamica dei prezzi e sulla crescita (Visco 2016: punti 9 e 10).

Essendo la Conferenza in questione dell'aprile 2016, il riferimento ai “*recently signed collective contracts*” non può riguardare il contratto dei metalmeccanici, allora ancora in discussione, ma quelli firmati negli ultimi mesi del 2015 e inizio 2016 (chimici e altre categorie). Tuttavia la sostanza del rischio sottolineato da Visco, ed il problema di come conciliare le esigenze di competitività delle imprese con quelle di sostegno alla domanda aggregata, è riferibile anche al contratto dei metalmeccanici, specie nell'ipotesi allora oggetto del confronto tra le parti, più severa della versione finale sotto il profilo al centro delle preoccupazioni del Governatore.

Analoghe preoccupazioni sono espresse anche in altre sedi. In particolare, anche in questo caso con riferimento all'insieme dei rinnovi contrattuali del periodo e non specificamente al contratto dei metalmeccanici, il già citato contributo di Paolo Sestito sottolinea con chiarezza, sin da titolo, il contrasto sopra richiamato tra necessità di sostegno alla domanda e alla crescita economica, contro i rischi di una spirale deflattiva, da un lato, e dall'altro le esigenze di competitività delle imprese. Sotto il primo profilo, “sia per l'area [euro] nel suo insieme che per un singolo paese come l'Italia, spinte alla riduzione dei salari e quindi dei prezzi sono nell'attuale congiuntura particolarmente nocive”. Il problema, come già per la scala mobile del passato, è l'automatismo nell'adeguamento delle dinamiche salariali all'inflazione: allora al rialzo e ora al ribasso. Automatismo che rende persistenti nel tempo gli shock (in questo caso negativi) sui prezzi: se

questi calano, si aggiustano automaticamente al ribasso anche i salari, e poi di nuovo i prezzi, in un processo che tende ad autoalimentarsi, con effetti deflattivi. D'altro canto, è richiamato subito dopo che "un'esigenza di tipo opposto deriva però dal *gap* di competitività" accumulato dall'Italia nell'area dell'euro (Sestito 2017: 382). La bassa crescita dei salari, connessa alla dinamica stagnante della produttività, è ripetutamente segnalata come un problema anche dai *Country Report* della Commissione Europea nel quadro del Semestre Europeo, talvolta con riferimento diretto o indiretto al contratto dei metalmeccanici (Commissione Europea 2017: 7; 2018: 8; 2020: 44).

La strada indicata dal contratto dei metalmeccanici del 2016 per sfuggire a quel rischio e conciliare le due esigenze è di affidare l'aumento del potere d'acquisto delle retribuzioni, oltre che alle consistenti misure di welfare sopra richiamate, incluse le prestazioni sanitarie integrative per i lavoratori e i loro familiari, alla distribuzione dei guadagni di produttività e competitività prodotti a livello aziendale attraverso il premio di risultato, subentrato dal 1994 al previgente premio di produzione²¹. La logica non è in sé diversa da quella del Protocollo del 1993 e del contratto del 1994: anche lì era presente uno scambio tra moderazione salariale al centro e aumento del 'salario partecipativo' *via* contrattazione decentrata. Ma il 'combinato disposto' insito nelle modalità di determinazione degli incrementi dei minimi retributivi sopra ricordato rende questa logica assai più stringente nel 2016 che nel 1994 e nei CCNL successivi, inclusi quelli separati successivi alla riforma del modello contrattuale del 2009. Se gli incrementi "da contratto nazionale" sono dell'ordine di quelli verificatisi nel 2017, 2018 e 2019, il premio di risultato è l'unica via collettivamente perseguibile per sostenere il po-

21. CCNL 1994, Disciplina generale, Sezione terza - Disciplina comune del rapporto individuale di lavoro, art. 9.

tere d'acquisto dei lavoratori²². Un premio di risultato, peraltro, che il CCNL del 2016 modifica in un punto importante rispetto a tutti i CCNL dal 1994 in poi, unitari o separati che fossero. Là dove prescrive che il premio in questione *“sarà totalmente variabile in funzione dei risultati conseguiti”*, mentre fino al CCNL del 2012 si prevedeva che il premio potesse essere *“anche totalmente variabile”* (enfasi aggiunta; rispettivamente CCNL 2016, Sez. Quarta, Titolo IV, art. 12 e CCNL 2012, Sez. Quarta, Titolo IV, art. 12; v. in proposito anche il contributo di Maresca). Un *anche* che ha permesso ampie soluzioni in senso opposto nella prassi applicativa.

A parte quest'ultima considerazione, tuttavia, senza escludere altre forme di premialità aziendale, l'aspetto cruciale dello scambio del 2016 diventa l'effettiva diffusione della contrattazione di secondo livello, che a tutto il 2016 continua a risultare alquanto limitata, nonostante gli incentivi fiscali e contributivi varati dal 2007-2008 e la riforma del modello contrattuale del 2009²³. Anche allo scopo di aumentare tale diffusione è stato

22. Accanto a questa via collettiva vi sono varie forme di premialità individuale, diffuse in un settore a larga prevalenza di piccole e medie imprese, che pure incidono sull'equilibrio tra dinamiche retributive determinate a livello centrale e a livello aziendale ed hanno effetti sulla domanda aggregata. Esse rientrano nelle politiche aziendali del personale, esterne all'ambito delle relazioni collettive e alla regolazione del contratto nazionale, ponendo, nel caso, una questione di conciliazione e bilanciamento piuttosto che di concorrenza tra le due aree.

23. Secondo D'Amuri e Nizzi (2017: 14), che richiamano stime della Banca d'Italia basate sull'indagine INVIND, la quota di aziende del settore privato non-finanziario con più di 20 dipendenti con la presenza di contrattazione di secondo livello rimane stabile dal 2010 al 2016, intorno al 20%, mentre il report intermedio di un'indagine CNEL-ISTAT (2016: capitolo 4 e Tavola E.1) riporta stime parzialmente superiori riferite agli anni 2012-13 (25% delle imprese del settore industriale in senso stretto con 10 o più dipendenti, con una forte correlazione positiva con le dimensioni aziendali ed una presenza pressoché

realizzato nel CCNL 2016 il rovesciamento di una previsione già presente nei precedenti contratti. Si tratta della previsione secondo la quale “a decorrere del 1 gennaio 2017 gli aumenti dei minimi tabellari assorbono gli aumenti individuali riconosciuti successivamente a tale data, *salvo che siano stati concessi con una clausola espressa di non assorbibilità*, nonché gli incrementi fissi collettivi concordati in sede aziendale successivamente alla medesima data, con esclusione degli importi retributivi connessi alle modalità di effettuazione della prestazione lavorativa” (enfasi aggiunta; CCNL 2016, Sez. Quarta – Titolo IV – *Una tantum* e tabelle dei minimi contrattuali). Nei tre CCNL precedenti – quello unitario del 2008 e i due separati del 2009 e 2012 – la formula, con testo identico, prevedeva invece che “gli aumenti dei minimi tabellari *non potranno* assorbire aumenti individuali o collettivi *salvo che siano stati concessi con una clausola espressa di assorbibilità*” (enfasi aggiunta). In breve: da nessuna possibilità di assorbimento, salvo clausola esplicita di assorbibilità, a assorbimento sempre, salvo clausola espressa di non assorbibilità.

universale del premio di risultato negli accordi di secondo livello di imprese con 50 o più dipendenti). Circa gli effetti degli incentivi fiscali, Leoni (2017: 5), esaminando l’esperienza della detassazione dei premi di produttività avviata dalla L. 16/2008, osserva che “a nessuno è dato sapere, ad oggi, se l’insieme di tali risorse [per le agevolazioni] abbiano realmente contribuito a diffondere la contrattazione decentrata”. Infine, secondo un’indagine di Federmeccanica relativa al 2017 (Federmeccanica 2017b: TAB. 4.1), il 34,3% delle 1270 imprese rilevate presenta una contrattazione aziendale con un premio variabile collettivo; percentuale fortemente crescente al crescere delle dimensioni aziendali. L’indagine del 2016 riporta un valore leggermente superiore (35,5%) mentre quelle degli anni precedenti non riportano dati in proposito. Nel settore era peraltro stato raggiunto già a fine luglio 2010 un accordo con Fim e Uilm (*Linee guida per la diffusione del premio di risultato*) per favorire la diffusione della contrattazione aziendale sul premio di risultato nelle imprese di minori dimensioni, anche prive di Rsu, anticipando un accordo tra Confindustria e Cgil, Cisl, Uil del 14 luglio 2016.

E' un cambiamento rilevante, sebbene alquanto ridimensionato rispetto alla originarie e più radicali richieste di Federmeccanica, respinte dai sindacati. Queste miravano infatti a includere nell'assorbimento molte voci aziendali, inclusi gli scatti di anzianità e le voci salariali fisse frutto di precedenti contrattazioni, il che avrebbe "avrebbe limitato enormemente il numero di lavoratori che avrebbe goduto degli aumenti dei minimi tabellari" (Dell'Aringa 2017: 450).

La *ratio* di questa innovazione è di dare soluzione al problema, spesso sottolineato in varie sedi (Commissione Europea, BCE, OCSE), di una supposta eccessiva rigidità del sistema italiano di determinazione delle retribuzioni, derivante dalla sommatoria dei due livelli contrattuali con il conseguente rischio per le aziende "di pagare due volte gli aumenti di carattere fisso, quello nazionale e quello aziendale" (Dell'Aringa 2017: 449). Con il meccanismo del riassorbimento verrebbero superate le loro resistenze a contrattare aumenti salariali aziendali, allargando quindi lo spazio per la contrattazione di secondo livello (Dell'Aringa 2016; 2017: 456)²⁴, come auspicato nei già citati documenti di Federmeccanica²⁵. Anche per questa via, peraltro, oltre che attraverso il potenziamento del welfare aziendale, potrebbe passare quel processo di individualizzazione delle relazioni industriali "con al centro la persona" auspicato nei medesimi documenti.

24. Un'opinione più scettica in proposito è in D'Amuri e Nizzi (2017: 14), secondo cui, nelle condizioni date, "è più probabile che prevalga l'esigenza di comprimere i costi e che quindi le imprese approfittino dell'assorbimento per ridurre ulteriormente le componenti retributive negoziate al livello locale".

25. V. Federmeccanica (2017a: 14): "Il rinnovato equilibrio tra livello nazionale e livello aziendale deve essere caratterizzato anche dal superamento di qualsiasi sommatoria tra voci retributive dei due livelli", al fine di un più efficace collegamento tra salari e produttività che lasci al contratto nazionale solo competenze di "garanzie minime di base, escludendo quindi, a questo livello, qualsiasi funzione negoziale sui salari" (*ibidem*: 12).

Questi erano gli effetti attesi del rinnovato equilibrio tra i due livelli negoziali, basato sulla duplice leva del contenimento delle dinamiche retributive 'da contratto nazionale', da un lato, e dello sviluppo della contrattazione di secondo livello, dall'altro. Effetti auspicati nel già citato documento programmatico di Federmeccanica, *Carta delle Relazioni Industriali*, di poco successiva alla sigla del contratto: "I salari che il CCNL deve garantire sono i 'minimi' contrattuali e non qualcosa di diverso, come le cosiddette retribuzioni convenzionali che contengono altre e ulteriori voci. La contrattazione aziendale dovrà allo stesso tempo svilupparsi ed estendersi per diventare la norma e non l'eccezione" (Federmeccanica, 2017a: 13).

Dato questo disegno, si tratta di vedere se una maggiore diffusione della contrattazione aziendale si sia effettivamente verificata, anche tenendo conto anche degli effetti dei rafforzati incentivi fiscali (e contributivi) introdotti dal 2016²⁶, e se tale diffusione sia sufficiente a rendere equilibrato lo scambio previsto nel 2016, favorendo la soluzione *win-win* prefigurata nel citato documento di Federmeccanica.

In attesa di verifiche più approfondite, l'impressione è che la conciliazione tra le esigenze di competitività delle imprese e quelle di sostegno alla domanda aggregata (anche) attraverso un incremento del potere d'acquisto delle retribuzioni *via* contrattazione collettiva, senza escludere altre forme di premiali-

26. Qualche cautela circa l'efficacia degli incentivi fiscali e contributivi sulla diffusione della contrattazione di secondo livello si trova nei *Country Report* della Commissione Europea degli anni 2018 e 2020 (rispettivamente p. 45 e 44). Un dubbio in proposito era stato espresso nel già citato lavoro di D'Amuri e Nizzi (2017: 15-17), in quanto detta efficacia "è di difficile valutazione poiché sull'aumento registrato [del numero di accordi] potrebbe incidere la formalizzazione, da parte delle aziende, di contratti preesistenti in modo da avere diritto alle agevolazioni". V. anche le evidenze riportate nel saggio di Carrieri in questo volume e le relative fonti.

tà, sia un problema tuttora irrisolto. Un problema che richiede probabilmente riflessioni e interventi sistemici (come sul cuneo fiscale), oltre i confini della categoria e dei suoi attori.

6.4 Altri temi/istituti oggetto di regolazione

Su altri temi la capacità innovativa della contrattazione nazionale nel settore sembra più diversificata. Un tema in cui la carica innovativa si è tutta espressa nel primo contratto qui esaminato, per poi esaurirsi completamente o quasi in quelli successivi, è la *classificazione dei lavoratori*. Come noto, nel 1973 viene introdotto l'inquadramento unico operai-impiegati, ovvero l'inquadramento di tutti i lavoratori "in una classificazione unica articolata su 7 categorie professionali e 8 livelli retributivi, ai quali corrispondono eguali valori minimi tabellari mensili". Una innovazione di grande rilievo, coerente con lo "spirito" egualitario dell'epoca, e con le spinte già presenti in alcune grandi aziende. Questa classificazione, tuttavia, resta sostanzialmente inalterata per mezzo secolo, fino al contratto del 2016 incluso, nonostante le enormi trasformazioni nel mondo della produzione e del lavoro (v. il contributo di Feltrin e Pero). Sono cambiate in parte le declaratorie, le esemplificazioni dei profili e gli esempi. Alla fine degli anni '80, nella settima categoria vengono inclusi i quadri, per tener conto della legge 190 del 1985 e 106 del 1986, e ad essi dal contratto 2003 viene dedicato un apposito articolo. Viene ad un certo punto introdotta la terza categoria super (la quinta super era già prevista), così che nel 2016 la classificazione unica risulta articolata su 10 categorie professionali (non più le 7 iniziali). Ma nella sostanza nulla viene innovato. Più volte le parti dichiarano, come nel contratto del 2008, di "condividere la valutazione che i profondi cambiamenti organizzativi e tecnologici [ecc. ecc.] richiedono una riforma del sistema di inquadramento professionale". Concordano altresì di organizzare, a tal fine, "momenti di approfondimento, anche di tipo seminariale", o persino di "fissare la ripresa del confronto per il giorno 1 mar-

zo 2008 e di assumere il 28 febbraio 2009 come termine” - tutto nel contratto del 2008. Ma non era la prima volta. Dichiarazioni e impegni analoghi risalgono ancora alla fine degli anni '90 e primi 2000. Ad esempio, una dichiarazione sostanzialmente identica a quella del 2008, con tono perentorio, si trova già nel contratto del 2003 (Disciplina generale - Sezione III, Art. 4 ter, Gruppo di lavoro paritetico per la modifica del sistema di inquadramento professionale): “Il Gruppo di lavoro sarà insediato entro settembre 2003 e dovrà presentare le proprie proposte in tempo utile per consentire alle parti stipulanti di assumere una decisione non oltre il 30.6.06 in modo tale da rendere operativo il reinquadramento concordato del personale in forza secondo la nuova disciplina entro gennaio 2007”. E via, in una sorta di crescendo di grida manzoniane, fino al contratto del 2016 in cui ancora una volta e ancora perentoriamente si afferma che le parti “in relazione a quanto sopra, concordano che, a partire dal mese di gennaio 2017, la già costituita Commissione paritetica proseguirà l’attività avviata al fine di completare l’approfondimento finalizzato alla definizione di una proposta da sottoporre alla decisione finale delle Parti stipulanti”.

Questa lunga teoria di annunci di tanto reiterate quanto inconcludenti commissioni di studio testimonia della difficoltà intrinseca della materia, ma probabilmente riflette anche l’eterogeneità della categoria e della base associativa di Federmeccanica: le imprese grandi e medio-grandi possono comunque fare da sé, con un proprio inquadramento ‘parallelo’ ed una politica discrezionale di superminimi, mentre maggiori flessibilità professionali in termini di polivalenza e polifunzionalità sono state ottenute senza dover passare attraverso una complicata riforma dell’inquadramento²⁷.

Concentrate nel primo e nell’ultimo CCNL qui considerati si

27. V. Caprioli 2019 (p. 61-63), e il contributo di Feltrin e Pero in questa sede.

trovano le principali novità in tema di *diritto allo studio, facilitazioni per lavoratori studenti, e formazione continua*, sebbene non siano mancate modifiche anche significative nel corso del cinquantennio. Del 1973 (Disciplina generale, Sezione seconda, art. 28) è l'introduzione di un monte ore triennale a disposizione dei lavoratori per l'esercizio del diritto allo studio, calcolato moltiplicando 10 ore annue per 3 per il numero degli occupati in azienda all'inizio del triennio. A carico di questo monte ore possono essere richiesti permessi retribuiti per un massimo di 150 ore pro-capite, utilizzabili anche in un solo anno. Specifiche facilitazioni sono poi previste per i lavoratori studenti, in termini di permessi retribuiti, ad esempio per tutti i giorni di esame e per i due giorni lavorativi precedenti ciascun esame in caso di esami universitari, o di altri permessi non retribuiti per un totale di 120 nell'anno solare (art. 29). Queste disposizioni restano in vigore per tutto il periodo considerato, con alcune modifiche. Ad esempio, già nel contratto del 1976 si prevede che "nel caso di frequenza di corsi sperimentali per il recupero della scuola dell'obbligo, il monte ore di permesso retribuito, comprensivo delle prove d'esame, pro-capite nel triennio è elevato a 250 ore". Successivamente (1979), alla motivazione del recupero della scuola dell'obbligo per usufruire delle 250 ore triennali di permessi retribuiti è aggiunta anche "l'alfabetizzazione degli adulti", successivamente ancora (2003) l'apprendimento della lingua italiana "per lavoratori stranieri al fine di agevolarne l'integrazione", e infine (2016) anche corsi finalizzati al conseguimento dei livelli 1 e 2 del Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente, mentre dal contratto del 1990 la formula per il calcolo del monte ore per il diritto allo studio nel triennio è ridotta a 7 ore annue per 3 per il numero degli occupati in azienda. Tutta la materia viene riformulata nel 2016, senza modifiche sostanziali rispetto a quanto sintetizzato. Ma la novità principale del 2016 in questo ambito è di introdurre, al di là del diritto allo studio e delle facilitazioni per i lavo-

ratori studenti, un diritto soggettivo alla formazione per tutti i lavoratori metalmeccanici con contratto a tempo indeterminato (e, a certe condizioni, anche a tempo determinato). Si tratta di una norma in materia di formazione continua “finalizzata ad aggiornare, perfezionare o sviluppare conoscenze e competenze professionali a partire da una campagna diffusa di recupero del gap sulle competenze digitali, in stretta connessione con l’innovazione tecnologica ed organizzativa del processo produttivo e del lavoro” (Sez. Quarta, Titolo VI, art. 7). A tale scopo le aziende sono tenute a coinvolgere i lavoratori, nell’arco di ogni triennio, in percorsi di formazione continua della durata di 24 ore pro-capite, e, nel caso di mancato coinvolgimento, a riconoscere ai lavoratori il diritto soggettivo per un numero equivalente di ore, per due terzi a carico dall’impresa, per partecipare a iniziative di formazione continua indicate dall’azienda, anche d’intesa con la Rsu, o, in subordine, a iniziative “finalizzate all’acquisizione di competenze trasversali, linguistiche, digitali, tecniche o gestionali, impiegabili nel contesto lavorativo dell’azienda”. Il tutto sottoposto al monitoraggio delle Commissioni paritetiche aziendali, territoriali e nazionale per la formazione professionale e l’apprendistato, demandando alla Commissione territoriale la risoluzione di eventuali controversie nell’attuazione dell’istituto in esame. Si tratta di una previsione di portata certamente più limitata delle 150 ore introdotte nel 1973 e delle tradizionali facilitazioni per i lavoratori studenti. Ma è anche una norma in principio diversa e innovativa rispetto al passato, come sottolineano tutte le parti firmatarie: alle condizioni riportate, è un diritto esigibile da parte di ciascun lavoratore per partecipare a iniziative formative di propria scelta, per acquisire competenze “impiegabili nel contesto lavorativo dell’azienda” ma utili anche ai fini di rafforzare l’occupabilità degli interessati. Tuttavia, secondo vari osservatori e protagonisti di entrambe le parti, la norma sembra avere incontrato vari limiti di applicazione, risultando nel complesso poco utilizzata, almeno fino a tutto il

2018, come confermato in un apposito convegno presso il CNEL di metà novembre dello stesso anno²⁸. Resta da vedere se si tratti di limiti intrinseci, legati alla scarsa adeguatezza dell'istituto alle richieste e alle esigenze dei lavoratori del settore, o di ritardi fisiologici nell'assorbire una novità in principio importante, meritevole di essere comunque mantenuta e rafforzata.

Un altro tema che ha ricevuto un'attenzione crescente nella contrattazione nazionale della categoria (ma anche in altre categorie) è quello della *previdenza complementare* (sin dal 1994), cui si è aggiunto successivamente quello dell'*assistenza sanitaria integrativa*, fino ai numerosi *strumenti di welfare* previsti nell'ultimo contratto del 2016, di cui si è già parlato. Risale al CCNL del 1994 il Protocollo per la costituzione del fondo nazionale di previdenza complementare, che ha dato avvio nel 1995 ai lavori preparatori in merito, seguiti da appositi accordi nel 1997 fino alla costituzione del Fondo nazionale di categoria COMETA nel 1999. Il CCNL 1999 stabilisce le aliquote di contribuzione a carico dell'azienda e del lavoratore, secondo un principio paritario, nella misura dell'1% (sui minimi tabellari, EDR, indennità di funzione Quadri e elemento retributivo per la 7° categoria), aumentata all'1,2% dal 1 gennaio 2000 (Sezione Terza - Disciplina comune del rapporto individuale di lavoro, art. 40), e successivamente all'1,4% dal 1 gennaio 2012 e all'1,6% dal 1 gennaio 2013 (CCNL 2009 e 2012, Sez. Quarta - Titolo IV, art. 15). Il principio della contribuzione paritaria tra azienda e lavoratore viene abbandonato nel contratto del 2016, quando viene deciso

28. "Siamo all'anno zero, con il 90% delle commissioni territoriali [commissioni paritetiche per la formazione professionale e l'apprendistato] non insediate. Le innovazioni sono difficili da attuare, è una sfida culturale", è il commento di Marco Bentivogli, segretario generale della Fim-Cisl, al convegno citato, *Diritto soggettivo alla formazione: investimento strategico. Il CCNL e il ruolo delle commissioni territoriali*, Roma, Cnel, 14-11-2018 (riportato in *Il Sole 24 Ore*, 15-11-2018).

che dal 1 giugno 2017 le aziende concorreranno con un'aliquota pari al 2% dei minimi contrattuali ed i lavoratori con una contribuzione "almeno pari all'1,2% del minimo contrattuale". Anche questo fa parte del 'pacchetto' economico dell'ultimo contratto. L'avvio dell'assistenza sanitaria integrativa ha tempi ritardati rispetto alla previdenza complementare. Il contratto del 2003 prevede la costituzione di una Commissione paritetica nazionale di studio della materia (Sezione Terza - Disciplina comune del rapporto individuale di lavoro, art. 46). Il contratto del 2008 non prevede nulla in proposito mentre quello del 2009 include un Protocollo per la costituzione del Fondo di assistenza sanitaria, con la previsione di renderlo operativo dal 1 gennaio 2012 e di avviare le prime erogazioni a favore dei lavoratori aderenti dal 1 gennaio 2013. Il Fondo di assistenza sanitaria integrativa mètaSalute è stato quindi costituito con accordi del novembre 2011 e maggio 2012. Il contratto del 2012 (Sez. Quarta, Titolo IV, art. 16, Assistenza sanitaria integrativa) ha stabilito le quote di contribuzione a carico dell'azienda e dei lavoratori iscritti al Fondo (rispettivamente 2 euro mensili e 1 euro dal 1 gennaio 2013, 4 e 2 euro dal 1 gennaio 2015, 6 e 3 euro dal 1 gennaio 2016). Il contratto del 2016 ha innovato significativamente sia i criteri di contribuzione che la platea di lavoratori interessati. Circa il primo aspetto, ha stabilito dal 1 ottobre 2017 una contribuzione di 156 euro annui per lavoratore iscritto (12 quote mensili da 13 euro) interamente a carico dell'azienda, "comprensiva delle coperture per familiari fiscalmente a carico ivi compresi i conviventi di fatto". Circa il secondo, viene allargata la platea dei lavoratori interessati. Oltre che per tutti i lavoratori non in prova a tempo indeterminato, compresi i lavoratori part-time, con contratto di apprendistato, e con contratto a tempo determinato di durata non inferiore a 5 mesi, il contratto stabilisce che l'azienda è tenuta a versare il contributo anche per i lavoratori in aspettativa per malattia, per congedo parentale, per i lavoratori in CIG di tutte le tipologie e, per un periodo massimo

di 12 mesi, per i lavoratori cessati per licenziamento collettivo. Si tratta di novità rilevanti, con notevole valore remunerativo, che fanno della assistenza sanitaria integrativa, a copertura interamente aziendale e estesa a tutti i lavoratori e ai loro familiari, una componente importante della parte economica 'non salariale' del contratto del 2016, a sostegno del reddito degli interessati oltre che a protezione della salute loro e dei loro congiunti.

7. Osservazioni conclusive e problemi aperti

Il mezzo secolo che corre tra il primo e l'ultimo contratto qui considerati ha visto trasformazioni profonde nel contesto sociale, economico, tecnologico - nazionale e internazionale - in cui le relazioni tra le parti sono inserite. Trasformazioni che si sono riflesse, in misura più o meno marcata, sugli attori delle vicende contrattuali esaminate, sulla loro forza rappresentativa, sulle dinamiche dei rapporti reciproci, sui contenuti dei sedici contratti collettivi firmati in quest'arco di tempo.

Particolarmente rilevanti sono state le trasformazioni nella rappresentanza, ben documentate, almeno sul versante sindacale, dagli andamenti della consistenza associativa, con una forte riduzione del peso della categoria nelle rispettive confederazioni, nel 2018 complessivamente inferiore al 10% del totale degli iscritti attivi, e un mutamento del peso relativo delle tre federazioni. Minori informazioni quantitative, in attesa dell'attuazione del Patto del Fabbrica, si hanno sulle trasformazioni della base associativa di Federmeccanica, interessata nella sua composizione interna dall'uscita della Fiat nel 2011.

Le dinamiche della rappresentanza, come sanno protagonisti e studiosi delle relazioni industriali e come confermato nella precedente ricostruzione, sono strettamente collegate a quelle della contrattazione e del conflitto, anche se sulle difficoltà di raggiungere gli accordi, il loro carattere unitario o separato, la lunghezza dei ritardi, la necessità di mediazione governativa, la quantità di conflitto che ha accompagnato i rinnovi hanno influ-

ito anche i mutamenti nel contesto economico e politico illustrati nel paragrafo 5.

Al di là di queste considerazioni, resta il fatto che in tutto il cinquantennio considerato il contratto nazionale dei metalmeccanici riveste un'importanza centrale nelle relazioni industriali italiane. Quella dei metalmeccanici è peraltro la categoria in cui la frammentazione contrattuale, problema aggravatosi negli ultimi anni, è la più bassa di tutto il settore privato, nonostante qualche recente erosione nell'area delle piccole imprese e di quelle artigiane. Sebbene nell'archivio del CNEL risultino registrati al 20 gennaio 2020 ben 37 contratti nazionali di lavoro nel settore, contro i 26 dei chimici e i 28 dei tessili, la copertura in termini di lavoratori dei primi tre CCNL raggiunge il 98%, contro il 78% e 73% delle altre due categorie citate²⁹.

La ricostruzione precedente si è focalizzata su alcuni temi/istituti oggetto di regolazione in tutti i contratti del periodo. Due aspetti in particolare sono stati approfonditi, tra loro collegati: assetti contrattuali e rapporti tra livelli negoziali; trattamento economico e premi di produzione/risultato, con la connessa questione della diffusione della contrattazione di secondo livello. Di entrambi, a partire dall'analisi dei testi contrattuali ma con riferimento anche alla prassi applicativa, abbiamo cercato di mettere in luce continuità (talvolta sorprendenti, a dispetto di rotture anche aspre) e innovazioni, non senza segnalare problemi ancora irrisolti.

Circa il primo aspetto, in tutto il periodo esaminato non è mai venuto meno un assetto contrattuale basato su due livelli di contrattazione con un ruolo preminente del contratto nazionale, in un quadro che fin dall'inizio si può definire di decentramento controllato *ante litteram* - per riprendere un'espressione entrata negli studi di relazioni industriali solo alla metà degli

29. CNEL2020: Tab. 2.

anni '90. Le formulazione dei testi contrattuali rivelano per certi versi sorprendenti continuità, per quanto riguarda sia le materie negoziabili che gli attori competenti a livello decentrato, ma anche cambiamenti e integrazioni che testimoniano come i problemi del decentramento *cum* controllo abbiano impegnato e tormentato le relazioni tra le parti per tutto il cinquantennio in esame, con andamenti alterni anche in relazione al mutato contesto economico e politico. In particolare, nella seconda metà degli anni Settanta e primi Ottanta, dopo il ciclo tumultuoso dell'Autunno caldo e degli anni della conflittualità permanente, nonostante i testi contrattuali già dal 1973 prevedessero esplicitamente le competenze e gli attori responsabili del secondo livello negoziale, probabilmente si deve soprattutto agli effetti centralizzatori dell'accordo sulla mobile e della strategia dell'Eur adottata dalle maggiori confederazioni il ripristino di un controllo del livello nazionale (in parte confederale) sulle dinamiche rivendicative in sede decentrata, in precedenza spesso prevalenti. Analogamente, alla affermazione dell'assetto 'ordinato' del contratto del 1994 e della conseguente prassi applicativa, in coerenza con il Protocollo Ciampi del 1993 (a parte il tema della variabilità dei premi di risultato), non è certamente estranea la 'disciplina' imposta dall'ingresso nell'euro, oltre ad un mutamento nei rapporti di forza tra le parti. Ma, al di là di queste oscillazioni, anche rilevanti in qualche periodo, l'assetto bipolare con un predominio regolativo del contratto nazionale, in un quadro di decentramento verticalmente coordinato della struttura contrattuale, non è mai venuto meno in tutto il cinquantennio in esame, neppure dopo il riequilibrio tra i livelli negoziali a favore di quello decentrato perseguito dalla riforma del 2009 e, con ancora maggiore determinazione, dal contratto del 2016. Anche la questione delle 'intese modificative', che era stata una delle principali ragioni di merito alla base della rottura tra le confederazioni sulla riforma del modello contrattuale del 2009, ha trovato una sua composizione non dirompente sia nei

CCNL separati del 2009 e 2012 che in quello unitario del 2016. Per quanto riguarda il tema del trattamento economico e della divisione delle relative competenze tra i due livelli negoziali, le novità più radicali, dopo quelle legate al Protocollo Ciampi del 1993 e alla definitiva soppressione della scala mobile, si devono al contratto del 2016. Da un lato, l'affidamento al livello nazionale della sola tutela del potere d'acquisto delle retribuzioni tramite aumenti ex-post erogati dal mese di giugno, basati sulla "dinamica inflattiva consuntivata" dell'anno precedente, riservando esclusivamente al livello decentrato la possibilità di incremento dei salari reali attraverso la contrattazione sui premi di risultato, risolve d'un colpo le tensioni negoziali e le difficoltà applicative che si erano sempre presentate dal contratto del 1994 in poi, specie in occasione dei recuperi biennali finché è rimasto in vigore il modello del 1993, ma anche successivamente. Inoltre, l'affermazione per la prima volta della totale variabilità del salario partecipativo realizza un elemento del modello del 1993 qualificante per le imprese, sebbene smentito su pressione sindacale nella successiva prassi applicativa grazie anche ad un testo contrattuale, come sopra ricordato, che dal 1994 al 2012 permetteva soluzioni opposte ("l'erogazione del Premio [...] potrà essere *anche* totalmente variabile"). Il combinato disposto di queste due innovazioni non può dirsi, in sé, estraneo allo 'spirito' del 1993, ed allo scambio implicito in quel modello (anche nella riforma del 2009, e a maggior ragione nel CCNL 2016) tra moderazione/contenimento delle dinamiche retributive da contratto nazionale, da un lato, e rafforzamento del salario partecipativo non inflazionistico a livello decentrato, dall'altro, con benefici attesi sia sul potere d'acquisto dei lavoratori sia sulla produttività e competitività delle imprese. Uno scambio all'interno del quale, peraltro, va considerata nel 2016 anche la corposa partita dell'assistenza sanitaria integrativa e delle misure di welfare.

D'altro canto, tuttavia, come sottolinea Sestito nel saggio citato,

legare gli incrementi da contratto nazionale all'inflazione consuntivata dell'anno precedente non solo reintroduce nel sistema un automatismo che era stato abbandonato nel 1993, ma, nel contesto di bassa inflazione degli ultimi anni e presumibilmente di quelli a venire, aggrava il dilemma in cui sono strette le politiche salariali, tra il rischio di una spirale deflattiva e esigenze di recupero di competitività. Inoltre, e non meno influente sul rischio segnalato da Sestito, essenziale perché si realizzi lo scambio tra moderazione al centro e distribuzione della produttività in azienda (a parte forme di premialità individuale, esterne alla regolazione collettiva) è un effettivo allargamento della platea di imprese interessata alla contrattazione di secondo livello, che non si è verificato allora come non sembra essersi manifestato dopo il 2016 (v. le evidenze riferite nel saggio di Carrieri e le osservazioni della Commissione Europea nel *Country Report* del 2020). Allargamento a cui non sembrano avere sostanzialmente giovato, almeno per ora, né il rovesciamento del meccanismo di assorbimento degli incrementi aziendali nei minimi tabellari, sopra richiamato, né gli incentivi fiscali e in parte contributivi introdotti dal 2016 in poi, generosamente finanziati dal contribuente. Nel primo caso, con incrementi dei minimi dell'ordine di 2-3 euro lordi nel giugno 2017, e 16-18 euro lordi nel 2018 e 2019, lo spazio per il riassorbimento si è rivelato alquanto limitato. Nel secondo caso, salvo verifiche sui dati più recenti, resta incerto quanto gli incentivi abbiano effettivamente allargato la platea delle imprese interessate alla contrattazione di secondo livello o piuttosto solo incoraggiato la riformulazione 'estetica' di accordi precedenti per accedere ai benefici, come temuto da alcuni osservatori.

C'è peraltro da chiedersi in proposito, dopo tutti i tentativi risultati sostanzialmente insufficienti dal 1993 in poi, quanto sia realistico pensare ad un allargamento significativo di questa platea, data la struttura produttiva del settore (e dell'intera economia italiana) e la distribuzione delle imprese per classe d'ampiezza-

za. Del resto, quando si è fatta la consultazione certificata per il CCNL 2016, questa ha riguardato 5986 imprese per un totale di 638 mila dipendenti, di cui 351 mila hanno votato, ovvero circa il 37% delle 16 mila imprese associate a Federmeccanica dichiarate nel sito dell'organizzazione (per un totale di 800 mila occupati): una percentuale solo marginalmente superiore a quella delle imprese con contrattazione aziendale rilevate nelle indagini Federmeccanica sopra ricordate (nota 23). E' realistico pensare di andare molto oltre?

Senza però la seconda gamba, la cui debolezza priva un'ampia platea di lavoratori dei benefici del secondo livello negoziale (premi individuali a parte, non oggetto di contrattazione), resta da verificare quanto il rinnovato equilibrio previsto nel 2016 possa dirsi realizzato, senza trascurare la rilevante partita delle misure di welfare.

Un ripensamento sistemico sembra necessario, anche per valutare se, in che misura e attraverso quali misure l'obiettivo auspicato nella *Carta delle Relazioni Industriali* del 2017 a proposito della contrattazione aziendale ("la norma e non l'eccezione") sia effettivamente perseguibile, o se debbano essere esplorate strade diverse per giungere alle soluzioni *win win* prospettate nello stesso documento.

Riferimenti

- Baccaro L., Howell C. (2017), *Trajectories of Neoliberal Transformation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Bellardi L. (1999), *Concertazione e contrattazione: soggetti, poteri e dinamiche regolative*, Bari: Cacucci.
- Bordogna L. (1985), "Tendenze neo-corporatiste e trasformazioni del conflitto industriale. L'esperienza italiana negli anni Settanta e primi Ottanta", in Cella G.P. e Regini M. (a cura di), *Il conflitto industriale in Italia: stato della ricerca e ipotesi sulle tendenze*, Bologna: Il Mulino, pp. 173-202.
- Bordogna L. (2003) "Le relazioni industriali in Italia dall'Accordo Lama-Agnelli alla riforma della scala mobile", in Malgeri F. e L. Paggi (a cura di), *L'Italia Repubblicana nella crisi degli anni Settanta. Partiti e organizzazioni di massa*, Soveria Mannelli: Rubbettino, Comitato Nazionale per il Bilancio dell'esperienza repubblicana all'inizio del nuovo secolo, vol. III, pp. 179-211.
- Bordogna L. (2019), "L'accordo Confindustria-sindacati del 9 marzo 2018 su relazioni industriali e contrattazione collettiva", in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 1, pp. 37-57.
- Bordogna L., Pedersini R. (2019), *Relazioni industriali. L'esperienza italiana nel contesto internazionale*, Bologna: Il Mulino.
- Caprioli G. (2019), *Roma non mi piace. Dal diario di un sindacalista bergamasco*, Bergamo: Tera Mata Edizioni.
- Carrieri M., Feltrin P. (2016), *Al bivio. Lavoro, sindacato, rappresentanza nell'Italia d'oggi*, Roma: Donzelli.
- CNEL-ISTAT (2016), "La diffusione della contrattazione integrativa al Contratto collettivo nazionale (CCNL) nelle imprese italiane", in CNEL-ISTAT, *Progetto sul tema "Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa"*, Report intermedio, Roma: Cnel-Istat, cap. 4, pp. 77-186.
- CNEL (2020), *Audizione dei rappresentanti del CNEL nell'ambito dell'esame delle proposte di legge C. 707 e C. 708*, Camera dei Deputati, XI Commissione, Roma, 14 gennaio 2020.
- Commissione Europea - Documento di lavoro dei Servizi della Commissione (2017), *Relazione per paese relativa all'Italia 2017*, Bruxelles, 22.2.2017, SWD(2017) 77 final.
- Commissione Europea - Documento di lavoro dei Servizi della Commissione (2018), *Relazione per paese relativa all'Italia 2018*, Bruxelles, 7.3.2018, SWD(2018) 210 final.
- Commissione Europea - Documento di lavoro dei Servizi della Commissione (2020), *Relazione per paese relativa all'Italia 2020*, Bruxelles, 26.2.2020, SWD(2020) 511 final.
- D'Amuri F., Nizzi R. (2017), *I recenti sviluppi delle relazioni industriali in Italia*, Banca d'Italia, *Questioni di Economia e Finanza*, Occasional Papers n. 416, dicembre.

- Dell'Aringa, C. (2016) "Nel contratto dei metalmeccanici spunta il salario di garanzia", in www.lavoce.info, 6 dicembre, <https://www.lavoce.info/archives/44263/nel-contratto-metalmeccanici-spunta-il-salario-di-garanzia/>.
- Dell'Aringa C. (2017), "Dai minimi tabellari ai salari di garanzia", in: Dell'Aringa C., Lucifora C., Treu T., a cura di, *Salari, produttività, diseguaglianze. Verso un nuovo modello contrattuale?*, Bologna: il Mulino-Arel, 437-458.
- Dell'Aringa C., Lucifora C., Treu T. (2017) (a cura di), *Salari, produttività, diseguaglianze. Verso un nuovo modello contrattuale?*, Bologna: il Mulino-Arel.
- Fabiani S., Locarno A., Oneto G. e Sestito P. (1998), *Risultati e problemi di un quinquennio di politica dei redditi: una prima valutazione quantitativa*, Temi di Discussione del Servizio Studi, n. 329, marzo, Banca d'Italia, Roma.
- Federmeccanica (2015a), *Il Manifesto delle Relazioni Industriali. Partecipazione e coinvolgimento*, Roma, giugno.
- Federmeccanica (2015b), *Rinnovamento contrattuale*, Position paper, Roma, 5 novembre.
- Federmeccanica (2015c), *Proposte per il rinnovamento contrattuale per il triennio 2016-2018*, Roma, 22 dicembre, poi modificata a fine settembre 2016.
- Federmeccanica (2017a), *Carta delle Relazioni Industriali*, Roma, giugno.
- Federmeccanica (2017b), *Indagine sul lavoro nell'industria metalmeccanica*, Roma, <https://www.federmeccanica.it/centro-studi/indagine-sul-lavoro-nell-industria-metalmeccanica.html>
- Fondazione Nord-Est (2005), *L'Italia delle imprese. Rapporto 2005*, Quaderni FNE, Collana Ricerche, n. 28.
- Giugni G. (1976) (a cura di), *Gli anni della conflittualità permanente: rapporto sulle relazioni industriali nel 1970-1971*, Milano: Angeli.
- Katz H. (1993), "The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis", in *Industrial and Labor Relations Review*, 47: 3-22.
- Lehndorff S., Dribbush H. e Schulten Th. (eds) (2018), *Rough waters. European trade unions in a time of crises*, Brussels: ETUI.
- Leonardi S., Pedersini R. (eds) (2018), *Multi-employer bargaining under pressure. Decentralization trends in five European countries*, Bruxelles: ETUI.
- Leoni R. (2017), "Efficienza e efficacia della contrattazione integrativa aziendale. Una rassegna della letteratura empirica italiana", Università di Bergamo, Centro Interuniversitario di Ricerca Ezio Tarantelli, *Working Papers Series* n. 3.
- Marginson P. (2014), "Coordinated bargaining in Europe. From incremental corrosion to frontal assault", in *European Journal of Industrial Relations*, 21(2): 97-114.
- Marginson P., Welz Ch. (2014), *Changes to wage-setting mechanisms in the context of the crisis and EU's new economic governance regime*, Dublin: Eurofound.
- Müller T., Vandaele K. e Waddington J. (eds) (2019), *Collective bargaining in Europe: towards an endgame*, Brussels: ETUI, 4 volumi.
- Pedersini R. e Leonardi S. (2018), "Breaking through the crisis with decentralization? Collective bargaining in the EU after the great recession", in Leonardi

- S. e Pedersini R. (eds) (2018), *Multi-employer bargaining under pressure. Decentralization trends in five countries*, Brussels: ETUI, pp. 7-36.
- Pedersini R. (2019) "Italy: institutionalisation and resilience in a changing economic and political context", in Müller, Vandaele, Waddington, vol. II, ch. 16, pp. 337- 359.
- Rinaldini G. (2016), *Contratto: il valore di un voto*, Fiom-Cgil Lombardia, 17 dicembre, in [www.fiom.lombardia.it/attachments/article/1232/16_12_17-contratto%20\(1\).pdf](http://www.fiom.lombardia.it/attachments/article/1232/16_12_17-contratto%20(1).pdf)
- Sestito P. (2017), "Riforma della contrattazione: tra rischi di deflazione e gap di competitività", in:
- Dell'Aringa C., Lucifora C., Treu T., a cura di, *Salari, produttività, diseguaglianze. Verso un nuovo modello contrattuale?*, Bologna: il Mulino-Arel, 381-400.
- Traxler F. (1995), "Farewell to Labour Market Associations?", in Crouch C., Traxler F. (eds), *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?*, Aldershot, Avbury, 3-19.
- Treu T. (1984) (a cura di), *Il patto contro l'inflazione*, Roma: Edizioni Lavoro.
- Visco I. (2016), "Remarks by Ignazio Visco, Governor of the Bank of Italy", Conferenza su *The ECB and Its Watchers XVII. Debate on: "Should the current monetary policy framework be adjusted to meet (new) post-crisis challenges?"*, Frankfurt: Center for Financial Studies, 7 April 2016, pp. 1-8.
- Visser J. (2013), *Wage Bargaining Institutions: from crisis to crisis*, Economic Papers 488, Brussels: European Commission.
- Visser J. 2019, *Database on Institutional Characteristics of Trade Unions. Wage Setting, State Intervention and Social Pacts, 1960-2017* (ICTWSS_v6.0, June) (Amsterdam, Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies - AIAS).
- Visser J., Hayter S., Gammarano R. (2017), "Trends in collective bargaining coverage: stability, erosion or decline?", Geneva: ILO, Labour Relations and Collective Bargaining, Issue Brief No. 1 (February).

POSTILLA IL RINNOVO DEL 2021 (marzo 2021)

1.

L'ipotesi per il rinnovo del contratto Federmeccanica-Assistal siglato a inizio febbraio 2021 si iscrive tra quelli più innovativi di tutto il cinquantennio qui considerato in ragione soprattutto della riforma dell'inquadramento professionale dei lavoratori. Inquadramento che era stato introdotto mezzo secolo fa nel primo dei contratti qui esaminati, quello del 1973, e da allora mai più modificato, salvo marginali aggiustamenti, nonostante le commissioni ripetutamente annunciate e talvolta istituite dal 2003 in poi, fino ad oggi sempre inconcludenti (v. *supra*, par. 6.4). La riforma in questione è di grande importanza in sé, perché finalmente prende atto degli effetti esercitati sulla professionalità dei lavoratori dagli enormi cambiamenti organizzativi e tecnologici, inclusi i processi di digitalizzazione, intervenuti nelle imprese metalmeccaniche e in generale nei contesti lavorativi nei cinque decenni passati. E' cambiato un mondo dal 1973, e forse più d'uno, ed il sistema di classificazione del personale allora adottato era da tempo obsoleto, tanto che le imprese grandi e medio-grandi ricorrevano ormai ad una sorta di inquadramento 'parallelo', che di quello ufficiale rispettava solo la forma.

Ma il nuovo inquadramento è importante anche perché, come vedremo, è stato il tassello fondamentale (non l'unico, ma quello decisivo) che ha consentito di dare soluzione alla questione più spinosa che ha diviso le parti per oltre un anno di negoziati, fino a pochi giorni prima della conclusione - quella retributiva. Ovvero ha permesso, in estrema sintesi, di alzare i minimi retributivi, come in modo pressante e in misura consistente chiedevano i sindacati, senza però modificare il meccanismo di aggiustamento automatico ex-post dei minimi stessi in base

all'inflazione consuntivata dell'anno precedente – che era tra le principali novità nel contratto del 2016, introdotta però in via sperimentale, alla quale l'organizzazione datoriale non intendeva rinunciare. Dunque uno scambio virtuoso, in cui una innovazione di grande rilievo, attesa da anni e necessaria, è servita a soddisfare una delle principali richieste sindacali assicurando al tempo continuità in uno degli aspetti più caratterizzanti del precedente contratto, ritenuto irrinunciabile dalle imprese, elemento portante di quel 'rinnovamento contrattuale' sostenuto nei documenti programmatici di Federmeccanica di quegli anni. Aumento del salario e riforma dell'inquadramento, strettamente connessi, rappresentano "il cuore" del rinnovo del 2021, come sottolineato il giorno stesso dell'intesa nei comunicati stampa di tutte le organizzazioni sindacali.

A facilitare l'intesa sulla parte economica, oltre al sensibile allungamento della vigenza contrattuale al 30 giugno 2024, hanno contribuito anche altri contenuti del contratto con valore remunerativo, su cui torniamo più sotto. Novità significative, su alcune delle quale pure torniamo più sotto, sono riscontrabili altresì in altri ambiti, come in tema di salute e sicurezza, di formazione continua, di appalti e contratti pubblici di servizi, di misure di prevenzione di molestie e violenze nei luoghi di lavoro e di tutela per le lavoratrici vittime di violenza, di lavoro agile, di relazioni industriali.

2.

Le trattative per il rinnovo del contratto sono iniziate il 5 novembre del 2019 e si sono protratte per 13 mesi prima di arrivare alla conclusione, con una rottura a inizio ottobre 2020 proprio sul tema del salario, seguita dal blocco della flessibilità e il 5 novembre da uno sciopero generale della categoria di quattro ore (più due di assemblea). Il ritardo di undici mesi rispetto alla scadenza del precedente contratto (31 dicembre 2019), pur considerevole, non è però il più lungo di quelli registrati nei dicias-

sette contratti esaminati. Il rinnovo non ha richiesto la mediazione governativa, è stato unitario non solo nella conclusione ma nella stessa presentazione della piattaforma (non succedeva dal 2006), accompagnato da una quantità di conflitto, in termini di ore di sciopero, la più contenuta degli ultimi trent'anni, dal contratto del 1990 (v. *supra*, FIG. 1). Tutto sommato, un processo lungo e complicato, ma meno tormentato e meno conflittuale di quanto ci si sarebbe potuti aspettare, considerati la rilevanza dei temi sollevati dalla piattaforma sindacale, l'imprevisto periodo di lock-down nella primavera 2020 a causa della crisi pandemica, a pochi mesi dall'avvio delle trattative, ed il traumatico peggioramento della congiuntura economica per effetto della stessa pandemia. Un peggioramento con pesanti ricadute, oltre che sulle condizioni dei lavoratori, sui conti delle imprese. Anche alla luce di questo contesto vanno letti gli apprezzamenti di tutte le organizzazioni coinvolte all'indomani della conclusione delle trattative, al di là dei toni un po' enfatici che inevitabilmente accompagnano l'esito positivo di una vertenza da parte dei rispettivi protagonisti³⁰.

La piattaforma sindacale unitaria – definita all'inizio di agosto 2019, approvata dai Consigli Generali di Fim, Fiom e Uilm in seduta unitaria il 4 settembre, sottoposta a un processo di consultazione certificata in migliaia di assemblee terminato a metà

30. Sul versante sindacale questi i commenti: “un risultato straordinario” nelle parole della Segretaria Generale della Fiom (Comunicato Stampa del 5-2-2021); “oggi i metalmeccanici hanno fatto la storia rinnovando il miglior contratto degli ultimi anni” nelle parole del Segretario Generale della Uilm (Comunicato Stampa del 5-2-2021); “i metalmeccanici hanno conquistato risultati storici” nel comunicato della Fim del 6-2-2021. Molto positivi anche i commenti dei vertici di Federmeccanica, che hanno sottolineato la continuità con la strada del “Rinnovo contrattuale” avviata nel 2016.

ottobre 2019³¹ – chiedeva, in materia retributiva, “un aumento del salario dell’8% sui minimi contrattuali, relativo al periodo 2020-2022”. Un aumento equivalente a circa 144-145 euro a regime sul triennio per un lavoratore di quinta categoria, dopo che negli anni precedenti i minimi erano cresciuti solo in base all’inflazione consuntivata del 2016, 2017, 2018 e del 2019 (per effetto dell’ultrattività del Ccnl scaduto), con gli importi ricordati nel paragrafo 6.3. Applicare esclusivamente questo meccanismo avrebbe comportato un aumento nel triennio stimato dai sindacati inferiore a 40 euro. Una distanza notevole. Come da tradizione, la materia salariale non è stata affrontata direttamente per tutte le prime fasi della trattativa, e quando è stata affrontata ha portato alla rottura di inizio ottobre 2019 e al già ricordato sciopero generale della categoria del 5 novembre.

Il superamento del contrasto è stato trovato, come detto, grazie a tre ‘poste’. Innanzitutto agganciando la rivalutazione dei minimi retributivi alla riforma dell’inquadramento, in vigore dal primo giugno 2021 e che prevede peraltro l’eliminazione della vecchia prima categoria. In secondo luogo, lasciando inalterato il meccanismo di adeguamento automatico annuale dei (nuovi) minimi, nel mese di giugno di ciascun anno, in base alla “dinamica inflativa consuntivata” dell’anno precedente, misurata con l’Ipca al netto del prezzo dei beni energetici importati (Sez. Quarta – Titolo IV – Retribuzione ed altri istituti economici, TABELLE DEI MINIMI CONTRATTUALI). In terzo luogo, prolun-

31. Questi i risultati riportati nel verbale del 16 ottobre 2019 della Commissione Elettorale Nazionale di Fim-Fiom-Uilm: aziende interessate: 6104; totale dipendenti: 684946; votanti: 358184 (74,2% dei presenti nei giorni di votazione); Sì: 338193; No: 14898; bianche: 3560; nulle: 1289. Scomputate le schede bianche e nulle (circa l’1,5% del totale dei votanti), il verbale certifica 95,8% di Sì contro 4,2% di No. Da notare che in termini quantitativi, i numeri delle aziende, dei lavoratori e dei votanti sono molto simili a quelli della consultazione certificata per l’approvazione del Ccnl del 2016.

gando il periodo di vigenza del contratto al 30 giugno del 2024 – prolungamento che è stato l'ultimo elemento di contrasto tra le parti prima dell'accordo definitivo (gli anni dal 1 gennaio 2016 al 30 giugno 2024 risultano così complessivamente coperti da due contratti nazionali). Gli aumenti dei minimi legati al nuovo inquadramento scattano dal 1 giugno di ciascun anno dal 2021 al 2024, incorporando gli importi relativi all'adeguamento Ipca, e, nel caso questi risultassero superiori ai nuovi minimi, applicando il valore più elevato.

L'aumento dei minimi legato al nuovo inquadramento è una tantum, anche se esplicherà i suoi effetti ogni volta che ad essi si applica l'adeguamento Ipca, mentre il meccanismo dell'adeguamento annuale in base alla dinamica inflattiva consuntivata dell'anno precedente, che resta quello del 2016 (eventualmente esposto alle considerazioni discusse nel paragrafo 6.3 sotto il profilo degli effetti macroeconomici), viene reso permanente, non più introdotto in via sperimentale come nel 2016.

L'insieme di queste misure comporta, secondo le stime sindacali, un incremento salariale del 6,15% equivalente a 112 euro per un lavoratore di quinta categoria nell'arco di vigenza del contratto (5 febbraio 2021-30 giugno 2020), cui si aggiunge, a copertura del 2020, l'adeguamento Ipca applicato da inizio giugno dello stesso anno (12,65 euro per la quinta categoria). Un aumento inferiore a quello richiesto nella piattaforma sindacale (8% sul triennio 2020-2022), ma sensibilmente superiore a quello proposto da Federmeccanica ancora a ottobre 2020, sebbene distribuito ora su un periodo più lungo.

Come già nel 2016, altri elementi completano la parte economica del contratto. Si segnalano in particolare la stabilizzazione degli strumenti di welfare introdotti nel 2016 nell'importo massimo di 200 euro annuali, già confermati per il 2020 grazie alla ultrattività del contratto scaduto, nonché alcuni ulteriori miglioramenti nella previdenza complementare e nell'assistenza sanitaria integrativa. Nel primo caso, a partire dal 1 giugno

2022 viene innalzato dal 2% al 2,2% dei minimi contrattuali il contributo a carico dell'azienda per i dipendenti di età inferiore a 35 anni che si iscrivono al Fondo Cometa. Nel secondo caso, le prestazioni sanitarie integrative, rafforzate nel 2016, vengono estese anche ai pensionati che siano stati iscritti al Fondo mètaSalute per almeno due anni continuativi prima del pensionamento nonché ai lavoratori già andati in pensione e iscritti al Fondo in via continuativa per almeno due anni (con totale contribuzione a loro carico).

3.

In tema di relazioni sindacali, con riferimento in particolare agli istituti partecipativi, si registra nella Sezione Prima del contratto il rafforzamento dei compiti di analisi e monitoraggio degli Osservatori paritetici ai vari livelli, anche riguardo agli effetti determinati dalla crisi del Covid-19, nonché dei compiti della Commissione nazionale su Salute e Sicurezza. In questa sezione, con riferimento alla attività di analisi degli accordi aziendali affidata all'Osservatorio paritetico nazionale sull'industria metalmeccanica e della installazione di impianti, viene aggiunta la previsione che "le Parti valuteranno l'opportunità di aggiornare le Linee Guida per la diffusione del Premio di risultato di cui all'allegato 6 del presente contratto nazionale" (Sez. Prima, Sistema di Relazioni Sindacali, art. 1, punto 1.2). Si tratta di una aggiunta breve ma significativa, considerato il ruolo rilevante, ancorché non esclusivo, che il premio di risultato ha nella realizzazione del rinnovato equilibrio tra dinamiche retributive a livello nazionale e a livello aziendale perseguito dal Ccnl del 2016 e auspicato dai documenti di Federmeccanica in tema di rinnovamento contrattuale, come sopra sottolineato nel paragrafo 6.3. E' significativo che la Parti abbiano concordato di aggiungere queste righe in proposito, segno, forse, che entrambe considerano il tema meritevole di essere approfondito.

In tema di partecipazione, sempre nella medesima sezione, viene

abbassata da 1500 a 1000 dipendenti la soglia per potere attivare in azienda, su richiesta di una delle parti, il comitato consultivo di partecipazione già previsto nel precedente contratto, e da 1000 a 500 la soglia per potere attivare la commissione paritetica sulla formazione professionale, pure già prevista nel Ccnl del 2016. Viene inoltre introdotto un nuovo, lungo articolo (*9-bis Iniziative di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori nell'impresa*) in cui le parti convengono sull'opportunità di promuovere iniziative sperimentali in tema di partecipazione in azienda, da implementare su base volontaria e in accordo con le Rsu.

Da ultimo, sono state confermate le 24 ore triennali di diritto soggettivo alla formazione, introducendo alcune modifiche per incoraggiarne l'utilizzo da parte dei lavoratori, tra cui il totale onere a carico dell'azienda, la possibilità di usare le ore anche per un periodo di sei mesi oltre la scadenza del triennio, la possibilità di usare fino al 31 dicembre 2021 le ore non effettuate nel triennio 2016-2019, l'estensione del diritto anche ai lavoratori a tempo determinato con un contratto superiore ai nove mesi. Inoltre, anche al fine di superare alcune difficoltà applicative incontrate nel primo triennio, è prevista la predisposizione di Servizi per la Formazione da definirsi congiuntamente in un apposito Protocollo di regolamentazione e da finanziarsi con un contributo aziendale una tantum di euro 1,5 per dipendente, da versare nel mese di luglio 2021.

Non vi sono invece modifiche, e quindi vi è piena continuità rispetto al contratto precedente, in tema di rapporti tra livelli negoziali, di intese modificative del Ccnl, di totale variabilità del premio di risultato, di assorbimento nei minimi tabellari degli aumenti individuali riconosciuti dopo il 1 gennaio 2017, salvo che siano stati concessi con una clausola espressa di non assorbibilità.



7. DECENTRAMENTO CONTRASTATO: TRA DIVERSE FORME E DIFFERENTI VELOCITÀ

Mimmo Carrieri

L'importanza del decentramento

La dinamica del decentramento costituisce, non solo nel nostro Paese, una delle più importanti cartine di tornasole per comprendere la più generale evoluzione dei sistemi di relazioni industriali.

Essa si presenta come il riferimento immediato dei più generali processi di 'decentramento neo-liberale' delineati in alcuni studi comparati recenti, riferiti ai Paesi dell'Europa occidentale (Baccaro e Howell, 2017). E si caratterizza anche come il principale oggetto di osservazione nel confronto tra sistemi diversi, nei quali è possibile vedere le nuove pressioni che pesano e qualche volta limitano i contratti nazionali e gli assetti consolidati preesistenti delle relazioni industriali (Leonardi e Pedersini, 2018). Per questa ragione appaiono sempre più importanti gli studi e le ricerche settoriali e di tipo diacronico, che consentono di costruire delle traiettorie più attendibili intorno al fenomeno. Il punto di partenza di ogni ragionamento in materia riguarda la desiderabilità e la consistenza della contrattazione di ambito decentrato ma anche del decentramento in senso lato, oltre quindi la contrattazione collettiva.

In generale tutti gli attori e le istituzioni valutano come positiva la crescita nell'estensione e nella rilevanza del livello decentrato,

in quanto associato più strettamente alle condizioni produttive e lavorative nei luoghi di lavoro. E quindi generalmente in grado di favorire l'incremento della produttività e quindi l'incremento dei benefici per entrambe le parti ¹. Lo sostengono le istituzioni europee, che hanno fatto anche ricorso a *commitment* di vario tipo per i governi nazionali con lo scopo di indirizzare e promuovere la crescita di questo livello negoziale (in particolare nei confronti dei casi nazionali considerati deboli al riguardo, come la Francia e i paesi mediterranei). Lo sostengono anche i governi nazionali, che sono intervenuti in alcuni casi con provvedimenti legislativi tesi a rafforzare, in vario modo, il livello aziendale. Nel caso italiano questo è avvenuto principalmente in modo soft, attraverso la previsione di meccanismi di agevolazione fiscale, mirati ad innalzare la quantità di accordi legati alla promozione della produttività. Non è mancato neppure in Italia un provvedimento normativo ad hoc, come il famoso art.8/148 del 2011, il quale attribuisce un elevato potere regolativo agli accordi decentrati. Ma, come è noto, esso convive con comportamenti di segno diverso e con fonti pattizie che si muovono in una direzione chiaramente differente, orientata a mantenere un ruolo rilevante dei contratti nazionali.

Quindi un primo interrogativo, conseguente a questo scenario in movimento, riguarda gli impatti quantitativi, ed ovviamente qualitativi, conseguiti da questo tipo di misure. Va aggiunta una considerazione preliminare. In molti paesi l'affermazione della contrattazione decentrata viene percepita dagli attori sindacali come una minaccia, perché viene avvertita come un pericolo per il mantenimento della contrattazione nazionale di set-

1. Non mancano però le posizioni critiche, di ispirazione neo-keynesiana, che ritengono come l'approccio dominante possa generare piuttosto effetti negativi di moderazione salariale e di riduzione del tasso di crescita della produttività del lavoro (Forges Davanzati e Giangrande, 2017).

tore. In certa misura la situazione italiana si discosta da questa rappresentazione, dal momento che i sindacati, protagonisti in passato (anni sessanta) della richiesta di un maggiore decentramento, negli anni più recenti hanno sostenuto in modo concorde la necessità di rafforzare i contratti decentrati: come è possibile vedere anche nelle affermazioni impegnative contenute nel Testo dell'Accordo interconfederale raggiunto con Confindustria (marzo 2018) (Confindustria e Cgil, Cisl, Uil, 2018 : definito anche come 'patto della fabbrica') intorno alle potenzialità di quel livello contrattuale. Dunque in un quadro nel quale anche i sindacati fanno per così dire il tifo per l'affermazione dei contratti aziendali diventa ancora più importante misurare l'effettiva consistenza di queste dichiarazioni d'intenzione.

Per restare agli approcci comparati qualche evidenza importante è fornita dal recente Rapporto Decoba già citato (Leonardi e Pedersini, 2018), riferito a cinque paesi europei: Francia, Italia, Germania, Spagna e Belgio. Dei principali paesi europeo-occidentali manca solo il Regno Unito, che però è il paese con il maggior livello pregresso di decentramento (un decentramento che sempre più si caratterizza ed è considerato come 'disorganizzato'). Quindi l'analisi si è concentrata sugli scostamenti registrati in realtà nelle quali i pilastri principali erano stati, in modi variabili, i contratti multi-employer e la contrattazione nazionale di settore. Tale indagine si segnala perché mette a fuoco, anche con supporti statistici, le tendenze contrattuali in due settori: appunto in quello metalmeccanico, e nel settore del commercio retail. Intanto appare importante segnalare come il raffronto tra i due settori veda con chiarezza come la contrattazione decentrata, ovviamente in primo luogo quella aziendale, si presenti decisamente più sostenuta nell'ambito del settore dei meccanici. Sicuramente di ampiezza e rilevanza crescente nel caso tedesco e italiano, e in misura minore in quello spagnolo e francese, i cui punti di partenza appaiono più bassi. Le differenze morfologico-organizzative tra i due settori spiegano questo maggiore

dinamismo dei meccanici; aziende mediamente più grandi, con una tradizione di relazioni industriali bilaterali più spiccata, decisamente più aperte ai mercati internazionali, e dunque per ciò stesso bisognose di strumenti contrattuali di accompagnamento e di spinta, ma fortemente interrelati alle specificità aziendali. In molti casi questo trend è dovuto inoltre alla presenza, tra i meccanici, di aziende leader capaci di avere effetti di trascinamento in ambito settoriale, e di godere anche di una influenza più generale sugli assetti contrattuali.

Lo sviluppo della contrattazione decentrata in special modo in Germania, ed in misura minore ma significativa in Italia, consente di capire che tra le variabili che pesano l'atteggiamento delle parti conti più dei profili legali. In entrambi i paesi la legislazione non interviene direttamente sulla contrattazione. Ed in effetti l'ascesa della contrattazione aziendale in Germania è da ascrivere in primo luogo all'impegno delle due parti - ma in origine promosso dai datori di lavoro - nell'accompagnare in modo condiviso le clausole di apertura che consentono l'introduzione di deroghe rispetto al contratto nazionale. Nel caso tedesco i contratti aziendali aiutano anche a compensare la riduzione della copertura contrattuale fatta segnare negli ultimi vent'anni dai contratti di settore. E allo stesso modo in Italia il consolidamento dell'attività contrattuale decentrata è originato dalla comune filosofia e scommessa delle parti intorno a questo oggetto, anche se pure in questo caso nazionale nel corso del tempo sembra aumentata la spinta della componente manageriale-datoriale.

In sintesi nel settore metalmeccanico la contrattazione aziendale abbraccia un numero maggiore di lavoratori e mostra una maggiore capacità regolativa. Essa si connota per essere comparativamente più estesa, e nello stesso tempo per svolgere un ruolo non meramente vicario rispetto ai contratti nazionali (Carrieri, 2017). Le aziende del commercio presentano un quadro rovesciato, con un andamento più oscillante della contrattazione e rapporti tra le parti meno strutturati: muovendosi nell'insieme

dentro una prevalente logica di contenimento dei costi, tipica della ‘via bassa’ alla competizione.

Comunque sia, sembra da condividere la considerazione che “lo spazio della contrattazione aziendale si è ampliato ovunque incluso il Belgio, dove pure il sistema resta fortemente organizzato centralmente” (Leonardi e Pedersini, 2017). Anche se – va detto – i due autori aggiungono come i riflessi sistemici restino comunque contenuti, e le nuove dinamiche si muovano dentro “una qualche resilienza delle relazioni industriali nazionali...”. La maggiore debolezza degli sviluppi italiani nel confronto con l’esperienza tedesca, anche nel settore meccanico, appare ugualmente dovuta a ragioni strutturali, tra le quali opera significativamente il maggior numero di imprese piccole, nelle quali si riduce chiaramente – come attestano tutti gli indicatori – la propensione contrattuale (ma in relazione a questo aspetto qualche osservazione più avanti) collettiva.

Naturalmente va osservato, a scanso di equivoci, che pure nei sistemi nei quali la contrattazione aziendale tocca numeri consistenti essa non raggiunge mai una portata universale (salvo come da noi nel settore pubblico). A conferma che nei sistemi occidentali classici (non interamente decentrati) essa va considerata come una modalità aggiuntiva, ma che solo in una parte limitata di casi tende a prendere interamente il posto del contratto nazionale.

Naturalmente in molte aziende osserviamo la presenza, in prevalenza informale, di relazioni interne e individuali, che compensa, in modo particolare nelle piccole imprese, la mancanza della contrattazione collettiva.

Analogamente dovrebbe essere considerato quel decentramento che non si traduce in accordi aziendali ma che costituisce comunque una implementazione di principi di rango più elevato che sia la legge o il Contratto Collettivo Nazionale stesso.

Come analizzare il decentramento

Per le ragioni sopra indicate dobbiamo chiederci come misurare l'evoluzione della contrattazione decentrata, o del decentramento in generale, per capirne, anche nell'ambito delle aziende meccaniche che esamineremo più vicino, quale sia la funzione che assolve all'interno dei più generali assetti contrattuali

Finora ha prevalso nelle valutazioni del decentramento – su cui le scienze sociali si interrogano da circa un trentennio – il ricorso alle categorie (elaborate da Traxler, 1995) del decentramento 'sregolato' o 'organizzato': nel primo caso prodotto in modo anarchico dagli attori locali-aziendali e nel secondo incanalato dentro binari ben regolati dalle due parti mediante regole fissate in ambito nazionale e governate nei loro adattamenti micro. Questo modello interpretativo appare utile, ma non adeguato a raccontarci cosa avviene dentro la 'scatola nera' della contrattazione, quali sono i contenuti portanti e gli obiettivi qualificanti, mediante i quali essa si sostanzia e attiva capacità regolative di vario tipo, di maggiore o minore 'profondità' (cioè capaci di una regolazione più ampia; per una concettualizzazione tesa misurare l'attività contrattuale si veda Baglioni e Milani, 1990).

Per questi motivi possiamo immaginare che il decentramento o l'aziendalizzazione dell'attività contrattuale possa corrispondere ad almeno tre possibili varianti:

La prima, quella più ampia ed ambiziosa, la possiamo definire come 'decentramento sostitutivo'. In questo caso la contrattazione decentrata si afferma a spese di altri livelli negoziali e tende a prenderne il posto rovesciando gli equilibri contrattuali precedenti attraverso la priorità assegnata al livello decentrato rispetto a quello nazionale. Si tratta della modalità che ha preso corpo con le previsioni del citato articolo 8 e con la nuova stagione contrattuale della Fiat (poi FCA) avviata nel 2010-11, non casualmente tra i fattori che hanno originato quella previsione normativa.

La seconda è quella del 'decentramento incrementale', quando esso si traduce nell'arricchimento, più o meno ampio e signifi-

cativo, del quadro di regole e di tutele già operanti attraverso le previsioni della contrattazione di settore. Una strada per esempio battuta in passato dalle aziende che hanno promosso sperimentazioni in materia di partecipazione, mediante il ricorso a meccanismi e commissioni bilaterali più o meno sofisticati.

La terza potremmo etichettarla come 'decentramento equivalente', che prende forma nei casi nei quali l'aziendalizzazione non produce modificazioni sostanziali al quadro contrattuale d'insieme e all'equilibrio, definito per approssimazioni successive nelle successive tornate, tra i livelli contrattuali. Questa è la modalità che caratterizza generalmente il corpo prevalente del sistema delle imprese e vede un'attività negoziale necessaria e spesso utile ma orientata in via prioritaria alla manutenzione ordinaria e all'espletamento di adempimenti.

Dalle informazioni comparate possiamo ricavare come nel settore metalmeccanico cresce il peso e la rilevanza della contrattazione decentrata, comunque con una copertura decisamente minore rispetto a quella tradizionalmente assicurata dai contratti nazionali. Quanto alle materie, l'attività negoziale in azienda svolge una funzione di battistrada e di stimolo, almeno in imprese che svolgono un ruolo pivotale, se si guarda alla predisposizione di soluzioni innovative relative a policies almeno in parte inedite: dalle politiche di conciliazione e di tutela dei diritti, ai meccanismi della flessibilità organizzativa con particolare attenzione alle modulazioni della flessibilità oraria, fino ad arrivare in Italia alla sperimentazione di misure di welfare integrativo.

Troviamo dunque una conferma ambivalente: del ruolo promozionale che può giocare il livello decentrato, ma nello stesso tempo delle strozzature strutturali che ne impediscono un maggiore dispiegamento. Per quanto non siamo in grado di disporre di informazioni in profondità relative al confronto tra una pluralità di settori, pure possiamo arguire che la tradizione contrattuale dei meccanici - dovuta in primo luogo alla rilevanza delle aziende di questo settore - venga ribadita nel suo carattere

di anticipazione e di leadership nell'ambito anche delle relazioni industriali del nuovo secolo.

Vediamo ora di capire se troviamo informazioni e trend equivalenti anche muovendo dai repertori nazionali in materia di contrattazione. Tali repertori – archivi più o meno sistematici o equivalenti – vengono attualmente messi in opera individualmente da molti degli attori delle nostre relazioni industriali. Essi contengono molti contratti, ma non hanno né una completezza del quadro d'insieme delle attività negoziali e neppure risultano statisticamente rappresentativi dei processi contrattuali in atto. Al riguardo è da auspicare che il Cnel nella sua nuova conformazione possa svolgere la funzione istituzionale di supplire a questi due deficit conoscitivi, che contribuiscono a rendere questo oggetto più grigio di quanto sarebbe auspicabile (e d'altronde il Cnel si candida esplicitamente a svolgere questa funzione: Cnel, 2019). Va citato il tentativo, rimasto purtroppo isolato, promosso in passato dal Cesos (Centro studi legato alla Cisl) di dare vita ad un Archivio di natura campionaria e statisticamente rappresentativo: dal quale si evincono informazioni rilevanti relative alla prima metà degli anni novanta (Bellardi e Bordogna, 1997).

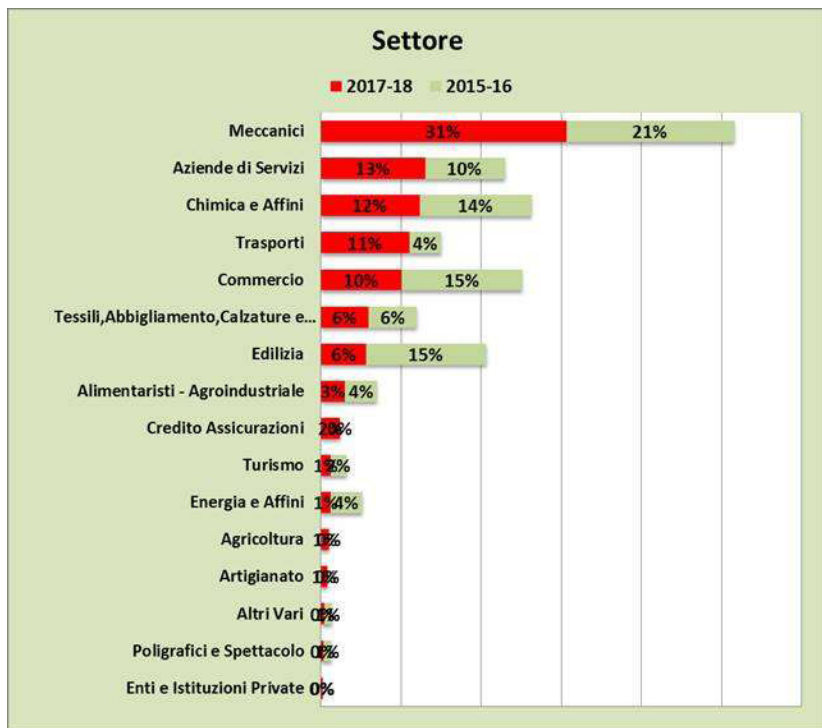
Comunque sia, se si tiene conto della pluralità delle voci e dell'articolazione dei contenuti di questi Archivi siamo in grado di ricostruire un ritratto, non perfetto ma comunque verosimile, degli assi e della dinamica della contrattazione decentrata nel nostro Paese.

La prima domanda alla quale rispondere riguarda se stiamo assistendo ad una crescita quantitativa della contrattazione decentrata: ed in questo caso l'espressione decentrata è rilevante perché racchiude anche le potenzialità legate ai contratti individuali. Al riguardo i dati generali di cui disponiamo ci raccontano che dopo una fase di contrazione, legata alla crisi economica, e che si è prolungata per diversi anni, si assiste ad una ripresa dell'attività contrattuale: sicuramente meno condizionata dall'emergenza

economica e dalla necessità di gestire crisi aziendali. Nello stesso tempo viene segnalato, almeno nei repertori che ambiscono a fornire numeri statisticamente attendibili, come tale evoluzione positiva rimanga sotto il profilo quantitativo inferiore alle aspettative e alle necessità. Le indagini promosse dall'Istat insieme al Cnel continuano a stimare, anche relativamente agli anni recenti, le aziende che fanno contrattazione in una misura che supera di poco il 20% (da ultimo si veda: Cardinaleschi Bisio e Leoni, 2018). Le aziende mantengono una elevata propensione all'applicazione del contratto nazionale, trainata in prima battuta - ma non solo - dalla membership nelle associazioni datoriali (Bergamante e Marocco, 2017). Mentre una presenza non generalizzata della contrattazione collettiva aziendale nelle imprese, in particolare più piccole, sembra da attribuire oltre che alla presenza discontinua dei sindacati (spesso assenti dalle PMI), anche in modo rilevante al restringimento dell'adesione verso l'associazionismo datoriale, registrato almeno da alcune fonti (come appunto Bergamante e Marocco, 2017). Va comunque considerata anche a questo riguardo la dimensione individuale delle relazioni, che costituisce una modalità di decentramento che integra e compensa quella collettiva.

La traiettoria della contrattazione dei meccanici non si discosta da questa fotografia più generale, se non in linea di tendenza - come abbiamo già ricordato - per una sua maggiore incisività e funzione di leadership.

Sul piano delle dinamiche quantitative non possiamo registrare delle evidenze nette. Infatti l'Archivio promosso dalla Cisl, che raggruppa il numero più ampio di accordi e viene alimentato con continuità, segnala proprio negli ultimi anni un incremento significativo degli accordi relativi ai meccanici (Ocsel, 2019). Come si può notare dal grafico allegato questa crescita rende il settore metalmeccanico come quello caratterizzato dal numero maggiore di accordi censiti: il che equivale ad una buona, anche se non totale, approssimazione dei processi contrattuali in atto.

Grafico 1- Settore (% sul totale complessivo degli accordi)


Dati OCSEL "Osservatorio sulla contrattazione di 2° livello"- CISL Nazionale

Invece le informazioni raccolte dalla Fondazione Di Vittorio, che si è cimentata anch'essa per la prima volta con un inquadramento statistico delle tendenze della contrattazione decentrata, muovono in una direzione diversa (Fondazione Di Vittorio, 2019). Secondo questi dati infatti non solo la contrattazione collettiva nelle imprese meccaniche toccherebbe indici percentuali decisamente minori, ma i settori in grado di esibire una contrattazione capace di abbracciare numeri più ampi sarebbero altri. Come ad esempio quello del commercio e degli edili, in ragio-

ne dell'effetto di trascinamento che sarebbe dovuto, almeno in questi casi, alla sottoscrizione di intese territoriali (che dunque aggregano diverse aziende anche di dimensioni minori). In effetti questo strumento negoziale sembra sia stato rilanciato negli ultimi anni, anche in virtù dell'Accordo interconfederale del luglio 2016, che ha costituito la premessa per la definizione di contratti-tipo costruiti su base territoriale. Possiamo interrogarci se questo quadro di crescita resistibile dei contratti decentrati possa almeno in parte essere aiutato, e dunque, trainato dagli incentivi dedicati negli anni passati alla contrattazione legata alla produttività. Insomma il nodo italiano - che riguarda anche il settore meccanico - è se la coperta, tradizionalmente corta, si stia allungando grazie al sostegno indiretto delle politiche pubbliche. Anche in questo caso non possediamo certezze statistiche del tutto convincenti (e sarebbe utile campionare almeno alcune realtà per ricostruire in modo più affidabile le principali dinamiche). Va però detto che i primi tentativi effettuati di ricavare un quadro riepilogativo utile all'interno di un materiale numericamente molto ampio, ma anche informe e grezzo (Cnel, 2019), arrivano alla conclusione che si stia delineando finalmente, anche se non in modo massiccio, un allargamento della coperta contrattuale tradizionale (Bergamante e Marocco, 2019). Dunque, come viene ricordato anche nel recente Rapporto Cnel (Cnel, 2019, nel solco di un Report elaborato dall'Inps), si può ritenere che negli ultimi anni "... anche sulla scia del regime fiscale agevolato riconosciuto in via strutturale ad incrementi di produttività aziendale, la diffusione della contrattazione di secondo livello è migliorata sia nell'industria che nei servizi riportando aumenti del 2-5% a seconda della dimensione aziendale" (che sempre secondo queste stime sarebbero più significativi nei settori manifatturieri).

Veniamo adesso ai cambiamenti ed evoluzioni nei contenuti e nelle materie della contrattazione, sempre in relazione alle indagini più recenti e relative agli ultimi anni.

In via generale dobbiamo ricordare come negli ultimi anni sia stato registrato un andamento più vario e complesso – dal punto di vista degli oggetti affrontati – rispetto al periodo immediatamente post-crisi. Questo significa essenzialmente due cose. La prima è che si affermano materie che hanno un carattere innovativo e/o redistributivo, mediante impianti e dispositivi contrattuali più ampi rispetto alla mera gestione di scarsità economiche e di aspetti critici (quelli che vengono spesso definiti come accordi difensivi). La seconda è che si fa strada l'idea che la contrattazione decentrata possa servire sia a migliorare la capacità di governo dei processi organizzativi e produttivi, che a trovare nuove convenienze per aumentare i benefici tanto per i lavoratori che per le imprese.

Sicuramente il cuore principale dell'attività negoziale riguarda le partite salariali, che interessano la grande maggioranza dei contratti e costituiscono la voce più ricorrente : che in generale si traduce nell'erogazione di un premio di risultato, collegato alla misurazione di alcuni indici concordati tra le parti (anche se non manca il ricorso ad alcune voci salariali fisse). Va notato come in una parte non secondaria dei contratti l'incremento salariale sia correlato anche alla semplice misurazione della presenza.

Secondo il Rapporto della FDV, già ricordato sopra, il trattamento economico interessa quasi il 64% degli accordi, aspetto che non è sorprendente ed esce dunque anche confermato sul piano di queste approssimazioni statistiche. Le altre voci ricorrenti più importanti sono quella relativa ai Diritti e relazioni sindacali, che si riferisce al 53% del campione analizzato, e quella dell'orario di lavoro, riguardante invece il 35% degli accordi.

L'ultimo Rapporto Ocsel (Ocsel, 2019) mette in luce a sua volta come sia possibile segnalare il passaggio della contrattazione aziendale ad un'età adulta: non solo per la maggiore varietà delle materie trattate, ma anche per la crescente capacità di svolgere una funzione rilevante - all'interno di quello che viene definito come il "ruolo sinergico tra CCNL e contrattazione de-

centrata” - nell’affrontare i cambiamenti nell’organizzazione del lavoro, dovuti anche all’introduzione delle nuove tecnologie digitali. Gli accordi sottoscritti, analizzati in questo Archivio, sono in via generale frutto di rinnovi, ma nella maggioranza dei casi introducono nuove materie con cui affrontare i nodi strategici emergenti.

Anche in questo caso le materie salariali e retributive risultano - come appare scontato - quelle più frequentemente oggetto degli accordi : in più del 50% dei casi, ed inoltre in crescita nel biennio 2017-18 rispetto al biennio precedente 2015-16 (infatti l’Archivio Ocsel consente di effettuare confronti intertemporali). Invece la seconda materia più trattata risulta il welfare, affrontato nel 36% dei casi ed anch’esso in aumento rispetto agli anni passati. La voce relativa ai diritti sindacali risulta, all’interno di questo campione, sopravanzata anche dall’orario e dagli accordi che trattano tematiche di ristrutturazione e crisi, i quali risultano invece numericamente in discesa.

Una parte significativa di accordi nel settore manifatturiero si misura a sua volta con i contenuti e le implicazioni del cambiamento tecnologico, tra i quali accanto alla gestione dei turni e della mobilità interna si segnala l’esplosione, quantitativamente significativa, dello smart working. Quest’ultimo appare più esteso percentualmente, secondo questi dati, nel settore manifatturiero : ma dovremmo immaginare che esso non coinvolga il personale direttamente impegnato in produzione.

Quanto al Welfare negoziale, si tratta di un istituto in crescita tumultuosa e molto variegata, il cui successo risponde ad una domanda diffusa (oltre che alla possibilità di ottenere benefici congiunti per impresa e lavoratori grazie agli sgravi contributivi) : tanto da dare vita, come è stato sostenuto, ad un ‘ Secondo welfare’ (da ultimo : Maino, e Ferrera, 2019). Tra le voci che registrano un incremento importante va considerato soprattutto il ricorso a piattaforme esterne, per assicurare la implementazione dei benefici, cosa che si traduce in una maggiore affidabilità

gestionale, ma nello stesso tempo in rischi di standardizzazione che non consentono di fornire in ogni caso risposte appropriate ai bisogni specifici. Ovviamente nel caso dei meccanici bisogna tenere conto che una spinta in questa direzione viene anche dal contratto nazionale del 2016, che ha conferito veste istituzionale e 'universale' a questa materia : qui diventa ancora più importante verificare il grado di generalizzabilità delle previsioni contenute nei contratti aziendali.

Un ultimo tema portante, almeno ma non solo nella 'narrativa' di entrambe la parti, è quello della partecipazione. Un tema che si presta, come è noto, a diverse declinazioni empiriche. Ma la cui rilevanza è stata solennemente affermata, e su un ventaglio ampio di opzioni possibili, dal patto del marzo 2018 definito dalle grandi organizzazioni di rappresentanza e sopra ricordato. Nella realtà italiana, la mancanza di una legge specifica di sostegno alle esperienze di partecipazione, porta a mettere in evidenza il divario esistente tra l'importanza di questo strumento e la sua effettiva consistenza all'interno del sistema produttivo. Da questo punto di vista le considerazioni avanzate dalla Fondazione Di Vittorio appaiono più critiche, perché tendono a mettere l'accento su questo divario, attribuibile alla debole istituzionalizzazione della materia. Resta da capire se le critiche sopra ricordate abbiano anche un fondamento in relazione a meccanismi di varia natura che attivano forme di 'partecipazione organizzativa'. In questo senso, proprio se si parte dal presupposto che la 'via italiana alla partecipazione' è stata declinata fin qui esclusivamente sul versante della contrattazione, sembra possibile censire l'incremento di casi e di esperienze interessanti. Infatti se appare limitata e in ristagno la modalità delle 'commissioni miste paritetiche', che ne avevano costituito la principale incarnazione degli anni novanta dello scorso secolo, negli ultimi anni sono fiorite diverse best practices che rientrano dentro questa casella. Infatti varie fonti segnalano casi aziendali promettenti non solo dal punto di vista modellistico, ma anche

dei risultati acquisiti: tanto sul versante di un maggiore coinvolgimento dei dipendenti, che nel raggiungimento di indici preformativi di qualità del lavoro e di benessere organizzativo decisamente significativi

(Pero e Ponzellini, 2015; Laboratorio Cisl Impresa 4.0; Gramolati e Sateriale, 2019). Va anche sottolineato come molti dei casi studiati e indicati come importanti appartengono ad aziende metalmeccaniche. All'interrogativo, certo non secondario, di quanto sia diffuso questo fenomeno 'innovativo' non siamo in grado di dare risposte scientificamente attendibili sotto il profilo statistico, se non quella che esso si sta affermando in molte aziende - plausibilmente in prima battuta non piccole - più orientate verso il cambiamento tecnico e organizzativo. Bisogna però considerare, come sottolineato giustamente nell'ultimo Rapporto Ocsel (Ocsel, 2019) come anche il dato quantitativo se letto bene non si risulti in fondo così povero : molte delle attività ricondotte sotto la voce 'relazioni sindacali' - una delle voci più ricorrenti - rientrano all'interno di processi di consultazione e di partecipazione di vario tipo.

Il quadro attuale che emerge dalle diverse fonti disponibili conforta una fotografia in movimento che descrive una ripresa quantitativa, ma anche di dinamismo propositivo, nell'ambito della contrattazione decentrata. Purtroppo manchiamo di evidenze settoriali complete. Ma certamente il settore meccanico si connota dentro questo quadro come un riferimento idealtipico per il nostro intero sistema produttivo.

Le linee di tendenza storiche dei meccanici

Possiamo trovare ulteriori informazioni riguardanti l'arco lungo delle traiettorie contrattuali in repertori degli anni scorsi, alcuni dei quali promossi da Federmeccanica, e che ci consentono di inquadrare meglio i processi di lungo periodo del decentramento negoziale.

Concentriamo la nostra attenzione sul ciclo 1993-2008, che possiamo considerare come un antecedente non solo cronologico di quello attuale, orientato come era in modo esplicito a introdurre la logica e gli strumenti connessi all'erogazione dei premi di risultato.

Possiamo ritenere che la contrattazione collettiva decentrata dei meccanici - in sostanziale sincronia con gli altri settori e spesso nella veste di apripista - abbia attraversato tre cicli principali.

Il primo, avviato negli anni sessanta, si è rafforzato a cavallo dell'Autunno Caldo per esaurirsi progressivamente nel corso del decennio ottanta. E' il ciclo della contrattazione 'integrativa' tendente ad espandere nelle aziende le acquisizioni definite dalle cornici, anch'esse espansive, del contratto nazionale. Una contrattazione di natura prevalentemente - anche se non esclusivamente - rivendicativa e conflittuale.. Su questa fase non ci soffermeremo, anche non mancano studi cui fare riferimento, importanti pur nella carenza di un effettivo repertorio di misurazione statistica (si veda per tutti Cella e Treu, 1982).

Il secondo ciclo, che consente anche - come vedremo - alcune valutazioni quantitative, è quello che viene avviato dal Protocollo di concertazione del 1993, grazie alle nuove regole del gioco in esso fissate, che hanno ridefinito in modo più istituzionalizzato la struttura contrattuale. Si tratta di un ciclo più bilanciato e aperto alle capacità propositive di entrambe le parti: grazie ai rapporti di forza divenuti più favorevoli alla componente datoriale, e grazie ad un approccio condiviso che scommette sulla crescita della reciprocità delle parti dentro il processo negoziale. Il terzo ciclo, che prende forma dopo l'esaurimento dell'assetto disegnato nel 1993 e dopo la 'grande recessione' è quello attuale. Un ciclo che mette alla prova gli spazi e i contenuti di una contrattazione decentrata di natura post-acquisitiva, e più orientata a misurarsi con i vincoli-opportunità di natura strategica all'interno dei quali si muovono le aziende. In questo caso l'iniziativa prevalente sembra essere passata nelle mani del mondo mana-

geriale e imprenditoriale, pur nel quadro di una riaffermata bilateralità delle scelte principali e di una più o meno significativa reattività delle organizzazioni sindacali.

Allora procediamo con ordine.

La prima indagine cui rapportarsi è quella, definita 'rapida', che si riferisce al 1996 (Federmeccanica, 1997), e che, come viene chiarito, è limitata ai soli contenuti retributivi. Questa raccolta di informazioni strutturate si presenta come un catalogo completo delle evoluzioni successive al 1993. E descrive bene la fase di consolidamento della nuova stagione legata all'introduzione e generalizzazione del Premio di risultato. Secondo le stime di questo Rapporto proprio questa attività si afferma mediante un suo allargamento quantitativo.

Fig. 1 Distribuzione degli indici per dimensione d'impresa

Materie	Fino a 50 addetti	da 51 a 100 addetti	da 101 a 200 addetti	da 201 a 500 addetti	„oltre 500 addetti
Un parametro	44	22	24	14	13
Due parametri	29	42	39	20	21
Tre parametri	20	28	26	46	36
Quattro parametri	7	5	10	16	22
Cinque o più parametri	0	3	1	4	8
Due parametri		28	36	33	24
Tre parametri		26	27	31	33
Quattro parametri		11	8	10	10
Cinque o più parametri		0	4	2	0

Fonte: Federmeccanica, 1996

Quindi un numero maggiore di accordi, anche se riferiti come stima al 20% dell'universo, e caratterizzati dalla definizione ed erogazione del premio di risultato come loro focus principale. Il PDR risulta applicato nel 94% delle aziende considerate. Ed è interessante notare come un quarto delle aziende analizzate si collocano sotto i 50 dipendenti, a conferma che a questo segmento non sia preclusa a priori un'attività negoziale più sofisticata.

E' vero che nelle aziende maggiori viene generalmente usata una pluralità di indici di misurazione, mentre in quelle di dimensioni più ridotta gli indicatori appaiono tendenzialmente ridotti al minimo. In effetti tra gli indici utilizzati quello legato alla produttività è usato uniformemente in tutte le classi dimensionali, fino a coprire all'incirca i tre quarti dei casi considerati. Invece gli indici connessi alla misurazione della qualità e dell'efficienza crescono dal punto di vista dell'utilizzo al crescere delle dimensioni aziendali (come si può vedere nella Fig.1 sopra). Inoltre - altro aspetto rilevante - nell'81% dei casi le parti prevedono incontri periodici di verifica.

Il ritratto che emerge con chiarezza dalle informazioni di questo Rapporto consiste nell'accettazione e diffusione delle regole concordate nel 1993, ivi incluse quelle relative all'impegno delle parti nella definizione degli indici di misurazione, e la disponibilità a confrontarsi per correggerli in corsa.

Di tutt'altro tenore invece la successiva ed analoga Indagine rapida riferita al periodo 1999-2000 (Federmeccanica, 2000). Essa infatti segnala piuttosto una tendenza alla contrazione e alla riproposizione della modalità già consolidata - il confronto per i premi di risultato -, eppure divenuta in molti casi ripetitiva e tradotta in mero adempimento. Soprattutto sembra ridursi la spinta espansiva e cooperativa registrata alla metà del decennio precedente, tanto che l'attività contrattuale si sviluppa dentro uno scenario di maggiore, anche se non elevata, conflittualità.

Pur all'interno di un quadro più chiaroscurale questo Report segnala il raggiungimento di 754 Accordi: la loro distribuzione

territoriale mostra una elevata concentrazione nel Nord-Ovest e numeri più scarni in relazione al Sud.

Due sono gli aspetti che consentono di affermare che comunque, al di là delle oscillazioni, la modalità introdotta nel 1993 si è definitivamente istituzionalizzata.

Il primo dato richiamato ci informa che nel 68% dei casi gli Accordi sono stati stipulati con l'assistenza dell'Associazione territoriale di riferimento. Un indizio sia della maggiore complessità procedurale e tecnica dei Premi di risultati, che della accettazione diffusa da parte delle imprese che sia questa la strada preferibile da perseguire nell'ambito della contrattazione decentrata.

Il secondo dato su cui riflettere è che il numero di Accordi censiti supera quello delle piattaforme presentate. Sembra plausibile che questo fenomeno sia da attribuire a una serie di variabili. Tra esse la principale potrebbe essere quella di un decrescente driver da parte delle organizzazioni sindacali, dovuto ad una fase passaggio e di incertezza : da ascrivere ad una presenza manageriale nella contrattazione, che da solo reattiva, diventa per varie ragioni più proattiva e propositiva.

Un'altra overview sistematica e di lungo periodo è quella - riferita non solo alle aziende meccaniche - condotta da Monitor Lavoro per conto del Cnel negli anni successivi (Monitor Lavoro, 2007). In realtà siamo in questo caso davanti ad un Archivio sistematico e consultabile - purtroppo abbandonato negli anni successivi - dell'attività contrattuale. E quindi non limitato alle sole materie retributive, ma in grado di fornire elementi conoscitivi adeguati sul complesso dei contenuti negoziali.

Questo Rapporto evidenzia come il trend di riduzione di quella che viene definita come 'intensità di contrattazione', sia collegabile alla contestuale caduta della produttività nel periodo 2000-2005: un fenomeno, come possiamo dire adesso, destinato a permanere e a diventare un nodo irrisolto.

Dai dati raccolti ed elaborati in questo Archivio è possibile rica-

vare informazioni rilevanti sulla dinamica contrattuale dei meccanici: anche perché un terzo di tutti i contratti analizzati riguarda proprio il settore che ci interessa. Si tratta di un migliaio circa di contratti riferiti a 382 imprese: a conferma che una variabile influente è anche quella della propensione negoziale, nel senso che appare evidente come vi siano aziende che sono impegnate in un processo negoziale costante e produttivo di accordi 'in serie', a differenza di altre.

Il ritratto che emerge è quello di un settore di punta, ma contrassegnato da problemi incipienti collegati al ristagno del Paese (e rispetto al quale le regole del 1993 si rivelano ormai inadeguate) Sul piano dei contenuti da segnalare che per i metalmeccanici dopo l'orario l'altra materia guida, che assume una consistenza significativa, investe i meccanismi partecipativi, secondo tassi via via più consistenti in correlazione alla crescita delle dimensioni aziendali.

Alcune evidenze aziendali

Grazie all'impegno di Federmeccanica è stato possibile considerare anche un ciclo trentennale di accordi in alcune aziende leader sotto il profilo negoziale².

Si tratta di aziende di medio-grande dimensione, con diverse specializzazioni produttive (in un settore tutt'altro che monodimensionale), e situate in prevalenza nel Centro-Nord (in modo particolare in Emilia e Lombardia). Le aziende sulle quali è stato effettuato questo approfondimento sono Mollificio S. Ambrogio, Pelliconi, Somet, Fonderie Mazzucconi, Profilati: un campione, ovviamente, per quanto interessante, limitato numericamente, ma che consente di ricavare elementi utili sul ciclo negoziale ul-

2. Si ringrazia per l'assistenza fornita Federmeccanica, ed in particolare il Dott. Antonio Pescosolido che ha selezionato e raccolto il set di accordi cui facciamo qui riferimento.

tratrentennale delle aziende meccaniche.

In questi Accordi troviamo una conferma empirica della parabola attraversata dall'attività contrattuale dei meccanici, ed anche qualche risposta ai nostri interrogativi di fondo.

Gli accordi più risalenti nel tempo, quelli relativi agli anni ottanta, sono concentrati in prevalenza intorno alle materie retributive, e caratterizzati da erogazioni non ancorate a criteri di misurazione. Essi appaiono il frutto di una stagione contrattuale nella quale era considerata una questione importante quella di garantire a tutti i dipendenti uno zoccolo comune di benefici salariali, spesso tradotti in quattordicesime mensilità. In questi contratti, che seguono una falsariga diffusa e sostanzialmente accettata da entrambe le parti, non si rintracciano nitidamente gli echi di una significativa conflittualità, probabilmente frutto di una stagione precedente. Cresce dunque, almeno nelle aziende considerate, la regolazione congiunta dei vecchi e nuovi problemi, dentro un quadro consolidato di scambio che vede nei premi annuali, variamente modulati e variamente sostenuti, il principale canale di compensazione tra i diversi interessi in campo.

Negli anni novanta invece prende forma l'ascesa prima, il consolidamento poi, ma in seguito anche, a partire dalla fine del decennio, la sostanziale impasse del nuovo modello collegato all'introduzione dei Premi di risultato, costruito intorno alla definizione e diffusione di indicatori di misurazione quantitativa delle performance aziendali, di varia natura. Nelle aziende monitorate vengono adottati una pluralità di indicatori soppesati in modo specifico e differenziato a seconda dei caratteri delle aziende, così da fornire un polso attendibile dell'andamento di ciascuna. Alcuni di questi indicatori sono i più ricorrenti e naturali, così come erano citati esplicitamente nel testo dell'Accordo di concertazione del 1993: produttività, redditività e qualità. Ma in alcune di queste aziende sono integrati, o in certa misura sostituiti, da alcuni indici ad hoc, legati alle peculiarità aziendali:

come ad esempio scarti, reclami, e così via.

L'ascesa di questo impianto trascina con sé in molti casi anche un rafforzamento dei meccanismi di relazioni industriali atti a sorreggerlo. Questa era una delle principali ispirazioni del Protocollo del 1993, che intendeva creare le condizioni per aumentare la reciprocità degli attori intorno agli obiettivi comuni e ad una equa ripartizione dei vantaggi conseguiti. Dunque vediamo così rafforzarsi le previsioni informative, relative anche ai piani e alle strategie aziendali e le modalità di incontro tra le parti per verificare tanto l'andamento delle macro-variabili, che quello degli indici concordati per i Premi di risultato. Dentro questa scia si consolidano strumenti di collaborazione come le Commissioni Miste Paritetiche. Questi organismi erano nati in alcune aziende trainanti già sul finire degli anni ottanta (tra quelle metalmeccaniche ricordiamo, tra le altre, Zanussi e Whirlpool). Ma la loro stagione più piena, quella in cui entrambe le parti investono su di essi in modo convinto e generalizzato è proprio quella successiva al 1993 e che attraversa un intero decennio. Così tali Commissioni ricevono compiti di natura istruttoria e di accompagnamento della delicata partita del monitoraggio e della correzione degli indici che hanno la funzione sia di rafforzare le performance aziendali che di rendere accessibile ai lavoratori il raggiungimento del Premio. Quasi tutte le aziende predispongono una intelaiatura più o meno ricca e sofisticata di supporto a questa evoluzione.

Ma dopo il 2000 - e questo trend è segnalato anche dalle indagini richiamate sopra- si assiste piuttosto ad una progressiva atrofizzazione di questi meccanismi, contestualmente alla crescente evidenza di uno 'scambio bloccato', in ragione della persistenza di una situazione di ristagno nella crescita economica e di stagnazione della produttività. Il premio di risultato continua ad essere adottato, ma in modo più meccanico e routinario, e si capisce che esso ha assunto via via il connotato di una misura convenzionale. Anche lo strumentario di cornice diventa in

corso d'opera più ordinario, e con la tendenza a rientrare negli schemi della vecchia dialettica tra le parti. Una parabola vista da vicino negli accordi che abbiamo analizzato, ma segnalata anche manifestamente dai dati di Federmeccanica e di Monitor Lavoro. Certamente tra i fattori causali troviamo gli effetti di una globalizzazione crescente. E infatti si vedono i segni - prima ancora che nel lungo tunnel del 2008 - di necessità crescenti di riaggiustamenti e riorganizzazioni aziendali, che arrivano anche al dimagrimento più o meno cospicuo di alcune realtà produttive. A poco a poco, e ancora più a cavallo della crisi economica, il tema nodale diventa quello del mantenimento dell'occupazione. Questa mutazione in corso rende conto dell'importanza in *progress* di altre materie dentro il processo negoziale: di cui la flessibilità oraria e la flessibilità organizzativa appaiono quelle più cospicue. L'introduzione di queste materie segnala in molti casi un ruolo più attivo e di indirizzo manageriale nelle strategie contrattuali. Ma questo ruolo attivo e propositivo, legato all'ambizione di ricostruire le fondamenta del patto tra le parti, da un certo punto in poi si fa più adattivo e si traduce nella gestione di problemi condizionati dalla crisi economica.

Gli accordi esaminati ritraggono bene la fine del congegno ideato nei primi anni novanta (cosa che non significa meccanicamente la fine del Premio di risultato) e le incertezze e le oscillazioni che emergono nei primi anni successivi alla grande gelata dell'economia post-2008.

Ma ci consentono anche di mettere a fuoco le novità positive che prendono forma nel periodo più recente, senza dare vita ancora ad una sistemazione compiuta, tale da accompagnare il consolidamento non solo numerico ma anche strategico della contrattazione decentrata.

Possiamo vedere come negli anni più recenti tendano ad aggiungersi altre materie a quelle della fase precedente. Materie che segnalano l'attenzione per aspetti qualitativi prima trascurati, dai congedi parentali, alla tutela di diritti contro le discri-

di intensità – annettono, in modo crescente nel tempo, grande importanza alla contrattazione più vicina ai luoghi di lavoro e alle realtà produttive. Queste prese di posizione, le quali presentano varie ascendenze storiche, non sono dunque dovute meccanicamente alla spinta delle istituzioni comunitarie o dei governi nazionali, che invece hanno pesato significativamente in realtà come quella francese e spagnola.

Non vi è testo italiano, sia sindacale che datoriale, che non canti le lodi e la necessità di allargare il peso dei contratti decentrati. E a maggiore ragione questo avviene anche nei documenti condivisi dalle due parti, come il già citato Accordo-quadro del marzo 2018.

Eppure, nonostante questa condivisione pressoché unanime, gli andamenti quantitativi e l'estensione dei contratti di secondo livello restano piuttosto chiaroscurali e discontinui.

Le rilevazioni condotte dall'Istat, che sono le uniche dotate di una significatività rappresentativa, continuano a descrivere un universo contrattuale delimitato : solo poco più del 20% delle imprese ricorre alla contrattazione di secondo livello (Bisio Cardinaleschi e Leoni, 2018).

I limiti che hanno storicamente delimitato l'espansione della contrattazione collettiva di ambito micro sono sempre stati attribuiti a dimensioni soggettive legate alla volontà degli attori, ma forse sarebbe più opportuno, dopo tanti decenni di esperienze, ragionare in termini di condizionamenti istituzionali e strutturali, non facili da rimuovere, o da ricalibrare in direzioni più favorevoli.

In questo senso si sono mossi gli attori nel corso dell'ultimo decennio immaginando che proprio le facilitazioni istituzionali – via allentamento di vincoli finanziari o incentivazioni di natura fiscale – si caratterizzassero come la strada più idonea a modificare le convenienze dei diversi soggetti coinvolti. Insomma sarebbe importante rovesciare l'ottica rispetto a quella fin qui prevalente, che consiste nel pensare quanto sarebbe fisiologico

che i tre quarti delle aziende italiane, che attualmente non danno vita ad azioni contrattuali, procedessero su questa strada. In realtà appare fisiologico, ed eventualmente da modificare, il dato opposto: che vede del tutto naturale come circa i tre quarti delle nostre imprese, in special modo quelle caratterizzate da dimensioni piccole, non abbiano la necessità di muoversi in direzione di contratti decentrati.

La componente oggettiva, legata alle dimensioni delle aziende, si configura probabilmente come l'ostacolo maggiore ai fini della diffusione generalizzata della contrattazione decentrata. Naturalmente questo limite strutturale richiama anche l'esigenza di analizzare e valutare l'ampiezza delle altre dimensioni presenti in azienda al di là di quelle esplicitamente negoziali: i rapporti individuali con i lavoratori, o anche le modalità collettive informali. Da alcuni indicatori economici emerge come le retribuzioni dei metalmeccanici siano superiori alla media dell'industria manifatturiera non metalmeccanica. Questo significa che dinamiche *redistributive* hanno comunque luogo in relazione allo stato di salute delle diverse aziende. Si può quindi ritenere che il decentramento, ove si colgano tutte le sue dimensioni, si presenti più diffuso rispetto a quanto riescano a cogliere le tradizionali rilevazioni statistiche.

Come ha bene mostrato la ricerca coordinata da Ida Regalia sulla regolazione del lavoro nelle piccole imprese, questa si connota in modo spontaneo in direzione del ricorso al contratto nazionale come ombrello massicciamente preferito (Regalia, 2017). Dalla *survey*, condotta in diverse regioni italiane, emerge con chiarezza che i (piccoli) datori di lavoro non preferiscono come *best solution l'exit* dalla contrattazione (collettiva), ma nello stesso tempo non sono incoraggiati a muoversi verso il suo radicamento in azienda (o nel territorio): ed in effetti l'80% di essi dichiara di preferire e di utilizzare il solo contratto nazionale.

A questo va poi aggiunta la parte relativa ai singoli rapporti di lavoro. D'altronde più le dimensioni delle aziende sono ridot-

te, più la componente individuale tende inevitabilmente a lievitare. Il Contratto nazionale consente comunque di mantenere anche in questi casi ben presente la funzione della dimensione collettiva.

Quindi il quadro d'insieme offerto dal nostro sistema delle imprese, incluse quelle metalmeccaniche, consiste per un verso nel carattere dinamico e innovativo della contrattazione dentro lo spicchio di aziende strutturalmente orientate verso l'utilizzo di questa leva : le quali costituiscono una minoranza, sicuramente interessante e dinamica, ma altrettanto sicuramente circoscritta (ca. il 10?). E per un altro verso nella presenza di una massa di imprese, soprattutto piccole, strutturalmente inadonee a mettere in atto una qualche contrattazione collettiva formale, ma allo stesso tempo capaci di realizzare una loro versione di decentramento virtuoso : dotato certamente anche di effetti redistributivi, e in ogni caso sullo sfondo e sotto l'ombrello del Contratto nazionale, che preserva una fondamentale funzione di garanzia.

L'implementazione per questa via dei principi generali di legge o derivanti dal CCNL costituisce, pur in assenza di accordi aziendali, la modalità del decentramento realizzabile in linea con le caratteristiche morfologiche della nostra industria, nella quale prevalgono massicciamente le imprese medio-piccole.

Comunque i principali *Report*, basati su raccolte/archivi di varia ampiezza, dei contratti, cui ci siamo riferiti, ci raccontano una storia evolutiva : come, dopo un ciclo lungo, condizionato dalla grande recessione del 2008-13, la contrattazione collettiva aziendale si sia rimessa positivamente in marcia producendo un numero crescente di accordi interessanti ed espansivi.

Le imprese ricorrono alle leve contrattuali per provare a riposizionarsi, passando dalla gestione di situazioni problematiche all'impostazione di strumenti che ne aumentano la capacità performativa e le sostengono nella sfera della competitività. Si registrano esperienze innovative in grado di proporre soluzioni

complete, possiamo ritenere come la grande maggioranza degli accordi dei meccanici si situò nell'ambito del decentramento che abbiamo sopra definito come 'equivalente'. Inoltre risulta viepiù confermato l'orientamento crescente degli attori a muoversi all'interno di una cornice di complementarità tra i due livelli negoziali (Tomassetti, 2017)

Una prima opzione è quella tematizzata attraverso i citati interventi pubblici mirati, e progressivamente affinati, che hanno offerto diversi incentivi ai contratti decentrati fondati sulla detassazione della retribuzione variabile. In questo caso le istanze presentate agli uffici del Lavoro dalle aziende superano ormai le trentamila (domande e non imprese). Un numero importante che testimonia del successo di questa operazione, ma ancora non ci incoraggia a pensare che essa abbia prodotto davvero ed in modo stabile un allargamento dei confini tradizionali della contrattazione. Infatti i dati sopra citati abbracciano vari anni, e si riferiscono ad imprese che ripresentano le loro richieste nel corso del tempo. Uno dei rischi ricorrenti infatti nelle politiche di incentivazione è che di esse beneficino soprattutto i soggetti - in questo caso le aziende - che già spontaneamente avrebbero adottato quel tipo di politiche (e che dunque lo fanno comunque, e ricevendone dei vantaggi). Ma che quelle più restie a riposizionarsi, e ad accettare come normale il terreno negoziale, non vengono abbastanza seguite e incoraggiate in modo da spostarsi dai loro punti di partenza.

Ma, per quanto difficile da scandagliare in profondità, il quadro statistico evidenzia qualche segnale di novità e alcuni progressi promettenti (Bergamante e Marocco, 2019). Infatti, secondo le prime stime ed elaborazioni (i dati confluiscono in un Archivio curato dall'Inapp), nel contenitore delle aziende risultano presenti anche quelle più piccole (sotto i 50 dipendenti) con una buona quota di partecipazione, di poco inferiore al 20% complessivo (Bergamante e Marocco, 2019). Sembra che que-

sto risultato, non scontato, sia da attribuire principalmente al numero in discreta espansione degli accordi. frutto dell'intesa tra le parti del 2016, sopra ricordata, che ne faceva un canale di accesso volontario alla contrattazione (attraverso l'adesione a moduli territoriali), come mezzo per acquisire i benefici previsti dalla detassazione.

Restano comunque non facili da superare le eredità istituzionali del passato, che operano come un vero e proprio vincolo strutturale. E che sfidano gli attori nella ricerca di misure organizzative ed istituzionali appropriate. Tra essi quelli che operano nel settore metalmeccanico appaiono come tra i più impegnati e dinamici.

Possiamo arguire che gli incentivi per la diffusione del premio di risultato dovrebbero essere oggetto, in questa chiave, di una forte semplificazione e collegati in modo più stringente alle reali situazioni delle aziende. A tal riguardo si pensi ai meccanismi di incrementalità annuali, che non tengono in conto di modelli di business che operano al di fuori di dinamiche riferite al singolo anno. Va inoltre considerato come anche la decontribuzione, in aggiunta alla detassazione, dovrebbe tornare a stimolare in modo più coerente questa forma di retribuzione.

Una pista da approfondire sui contenuti, accanto a quelle già menzionate, riguarda il ruolo non solo di indirizzo ma anche promozionale sul piano pratico delle grandi organizzazioni di rappresentanza. Alcune tra le innovazioni registrate o in corso sono infatti da attribuire ai 'talenti individuali' di manager e delegati (almeno per quanto concerne la contrattazione decentrata), alla loro capacità di battere strade non previste con il fine di sperimentare soluzioni e percorsi non meramente ripetitivi. E quindi in questi casi il valore aggiunto collettivo è carente o si aggiunge in seguito.

Il ruolo delle due parti si è dunque risolto in prevalenza nel delineare un'azione di cornice e dall'alto. Dobbiamo interrogarci se non sia praticabile anche una gestione più 'da vicino' e 'dentro'

la trama produttiva per indirizzarla praticamente verso direzioni condivise. Un'azione quindi, sicuramente importante, di vero e proprio "orientamento culturale"

Grazie anche alla distanza accresciuta dall' arena politica, divenuta nel corso del tempo più opaca e meno amica, in questi anni le parti hanno maturato un livello di cooperazione molto stretto. Che però possiamo immaginare provi ad andare oltre la firma di documenti e di dichiarazioni d'intenzione per incidere più direttamente nelle scelte vive nell'ambito delle relazioni industriali materiali. Per renderle il più possibile coerenti con l'obiettivo di aiutare le nostre imprese ad avvinarci alla auspicata via alta alla competizione : un obiettivo sostanzialmente condiviso e spesso enunciato, ma tutt'altro che automatico da raggiungere. Un obiettivo che enfatizza il ruolo di conoscenza ravvicinata e di cura quotidiana dei processi negoziali, tipico dei soggetti di ambito settoriale, come appunto sono i meccanici.

In sostanza alle due parti, specie quelle che si muovono in ambito settoriale, si chiede di tradurre in organizzazione sul campo, e quindi in azioni diffuse, la presenza di talenti ed iniziative di raggiera individuale o limitata.

Dunque è in gioco la capacità dei grandi attori collettivi di andare oltre il tradizionale 'coordinamento verticale' e quindi di natura gerarchica della struttura contrattuale. Per affermare praticamente un 'coordinamento orizzontale' che sembra diventato imprescindibile: non si tratta più di dire agli attori micro cosa si può o non può fare, ma si chiede alla regia nazionale (e territoriale) di tipo orizzontale di fornire input selettivi intorno a quello che davvero la contrattazione può intraprendere prioritariamente. Ed in particolare da questa curvatura più operativa possono trarre benefici i soggetti collettivi bene incardinati come i meccanici.

Ma questo è il compito precipuo delle grandi organizzazioni sociali, quel compito non sostituibile che le rende utili e prefe-

ribili, a dispetto della recente, e non del tutto passata, vulgata della disintermediazione. E che consiste nell' aiutare la produzione di risultati più ampi ed anche, per quanto possibile, di beni collettivi.

Un allargamento dei confini?

La recente firma dell'ipotesi di accordo per il rinnovo del contratto dei metalmeccanici, avvenuta nel febbraio del 2021, ci induce ad aggiornare gli interrogativi che hanno sostenuto l'itinerario che abbiamo percorso nei paragrafi precedenti.

In particolare la questione più vitale da approfondire riguarda se sia possibile parlare di un nuovo impulso, dal punto di vista tanto dell'architettura d'insieme che degli esiti pratici, verso il decentramento e il suo potenziamento.

Intanto appare da ribadire come la logica del decentramento seguita in questo caso, e questo vale anche per gli spazi a disposizione degli attori aziendali, sia da ricondurre pienamente ad un assetto 'controllato' e 'organizzato' dal livello nazionale. In altri termini il contratto nazionale svolge la funzione cruciale di impostare tanto le regole che le modalità del decentramento, che quindi va considerato come il prodotto di uno schema interamente costruito e realizzato 'tra' le parti, le quali ne delimitano anche i confini. Il carattere unitario degli ultimi due contratti ha rafforzato questo carattere centrale di condivisione tra le parti, che interpreta di conseguenza il decentramento come una sorta di prolungamento naturale del CCNL.

Il testo dell'accordo mostra come le parti abbiano chiaro che il rafforzamento dei reciproci benefici, tanto sul versante salariale che su quello della maggiore produttività, dipendano in larga misura dall'efficacia della caduta in ambito aziendale delle disposizioni più importanti in esso contenute.

Si può ritenere quindi che rispetto al passato tenda a prendere forma un coordinamento ancora più stretto tra contratto di pri-

mo livello e contratti di secondo livello, necessario in rapporto all'esigenza di promuovere le attività negoziali di ambito decentrato.

Questo rapporto riguarda potenzialmente tutte le materie e le più importanti innovazioni derivanti da questo contratto: gli inquadramenti attraverso le sperimentazioni, i diversi derivati della partecipazione, la formazione, l'ampio reticolato di osservatori e commissioni congiunte che vengono attivati.

Questi ultimi strumenti attraversano il livello nazionale e il livello aziendali legandoli in alcuni compiti comuni.

Rintracciamo questo orientamento in tutte le voci del contratto, a conferma del sostegno verso la logica binaria cui le parti si sono ispirate.

In modo specifico il punto più evidente riguarda lo "sviluppo dell'analisi e del monitoraggio degli accordi aziendali", finalizzato a promuovere e favorire la diffusione della contrattazione di secondo livello. L'attenzione è rivolta in modo precipuo alle materie da far crescere, come il *welfare* aziendale e il coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro, in funzione anche dell'accesso alle agevolazioni previste dalle leggi. Ma appare in generale evidente che le due parti attribuiscono alla reattività in ambito decentrato un ruolo importante nel successo della scommessa comune per migliorare il posizionamento del settore metalmeccanico.

Dalle linee guida per la sperimentazione di interventi tesi ad adattare il nuovo inquadramento ai singoli e specifici contesti aziendali conseguono spazi ulteriori che si aprono per la contrattazione decentrata: la quale potrà costruire - ed è sfidata a farlo - percorsi professionali più nettamente collegati alle peculiarità dell'organizzazione del lavoro.

Il cuore principale dell'attivazione di queste nuove potenzialità decentrate ruota intorno allo sviluppo della partecipazione.

Infatti, per le aziende di dimensione maggiore, sopra i 1000 dipendenti - sulla falsariga di quanto accade in altri sistemi - è

prevista l'istituzione del 'Comitato consultivo di partecipazione'. Il Comitato è composto in modo paritetico da 3 o 6 rappresentanti per ciascuna delle due parti. Esso assume un ruolo più intenso di fronte ai cambiamenti di maggiore portata: in quanto viene fatto obbligo di convocarlo in modo preventivo nel caso di scelte strategiche rilevanti.

Più in generale intorno a questa materia le parti hanno convenuto di realizzare iniziative sperimentali in materia di partecipazione, riservate o per meglio dire aperte - si deduce - a tutte le imprese nelle loro differenti articolazioni organizzative e dimensionali.

In questo caso l'intento sembra principalmente quello di stimolare piani aziendali per aumentare il coinvolgimento e la 'partecipazione diretta' dei lavoratori. L'obiettivo non appare in questo caso quello di modificare la governance aziendale, ma piuttosto di incentivare la con-divisione operativa e la propensione dei lavoratori ad intervenire attivamente nel cambiamento continuo del processo organizzativo. Per quanto il riferimento alla formula della 'partecipazione diretta' possa risultare ambivalente, in realtà il contratto fa riferimento esplicito a 'Protocolli sulla partecipazione', concordati con la Rsu. Quindi queste sperimentazioni di natura partecipativa derivano direttamente dai driver animati dalle rappresentanze sindacali, ma si concentrano chiaramente nelle intenzioni intorno al focus di motivare maggiormente i lavoratori a cooperare impegnandosi nel miglioramento dei sistemi organizzativi.

Il recente contratto getta dunque le basi, ed individua alcuni strumenti fondanti, per potenziare spazio e ruolo della contrattazione decentrata.

Ma a questo punto l'aspetto chiave su cui attirare l'attenzione si riferisce alla efficacia di questa imponente e articolata architettura disegnata e messa in opera dal testo contrattuale. In particolare appare lecito interrogarsi se la raggiera - sulla carta importante - di Commissioni paritetiche delineate dal contratto

sia davvero idonea a mettere in moto processi e innovazioni, e a non funzionare semplicemente da cassa di compensazione tra le parti.

Più in generale la crescita della fiducia reciproca tra le parti e della loro interdipendenza rende ancora più evidente il passaggio che avevamo sopra segnalato. In effetti gli esiti innovativi potenziali dipendono in modo maggiore che in passato dalla 'regia' pratica, di cui gli attori dovranno dare prova concretamente nei luoghi di lavoro e (almeno in alcuni casi) nei territori.

Riferimenti bibliografici

- Ambra M.C. e Carrieri M. (2017), *La crescente interdipendenza tra contrattazione e welfare*, in "Sviluppo e Organizzazione", n.278
- Baccaro L. e Howell C. (2017), *Trajectories of Neoliberal Transformation*, Cambridge, Cambridge University Press
- Baglioni G. (1995), *Democrazia impossibile?* Bologna, Il Mulino
- Baglioni G. e Milani R. (a cura di) (1990), *La contrattazione collettiva nelle aziende industriali in Italia*, Milano, Franco Angeli
- Bellardi L. e Bordogna L. (a cura di) (1997), *Relazioni industriali e contrattazione aziendale*, Milano, Franco Angeli
- Bisio L. Cardinaleschi S. e Leoni R. (2018), *Contrattazione integrativa aziendale e produttività: nuove evidenze empiriche sulle imprese italiane*, Centro interuniversitario E.Tarantelli, working Paper, n.1
- Bergamante F. e Marocco M. (2019), *Contrattazione collettiva e premi di produttività, paper*, INAPP
- Bergamante F. e Marocco M. (2017), *Il doppio livello di contrattazione collettiva in Italia*, in "Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori", n.4
- Carrieri M. (2017), *La resistibile ascesa della contrattazione decentrata*, in "Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori", n.4
- Cella G.P. e Treu T. (1982), *La contrattazione*, in Cella e Treu (a cura di), *Le relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino
- Cnel (2019), *Rapporto Mercato del lavoro e contrattazione collettiva 2019*, Roma, Cnel
- Confindustria e Cgil, Cisl, Uil (2018), *Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva*, Roma, mimeo
- Federmecanica (1997), *La contrattazione aziendale nel settore metalmeccanico privato*, Roma, Federmecanica
- Federmecanica (2000), *Indagine rapida sullo stato della contrattazione aziendale nel settore metalmeccanico privato*, Roma, Federmecanica
- Fondazione Di Vittorio (2019), *Primo Rapporto sulla contrattazione decentrata*, Roma
- Forges Davanzati G. e Giangrande N. (2017), *Gli effetti della contrattazione decentrata su salari e produttività del lavoro*, in "Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori", n.4
- Gramolati a. e Sateriale G. (2019), *Contrattare l'innovazione digitale*, Roma, Ediesse
- Laboratorio Cisl Impresa 4.0 (2019), *Le strade dell'innovazione e le sfide per il sindacato*, Roma, Edizioni Lavoro
- Leonardi S. e Pedersini R. (2017), *Tendenze recenti del decentramento contrattuale nell'Europa occidentale*, in "Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori", n.4
- Leonardi S. e Pedersini R. (2018), *Multi-employer Bargaining under Pressure. Decentralisation Trends in Five European Countries*, Brussel, Etui,
- Maino F. e Ferrera M. (2019), *Nuove alleanze per il welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli

- Monitor Lavoro (2007), *Lineamenti della contrattazione aziendale nel periodo 1998-2006*, Roma, Cnel
- Ocsel (2019), *Il lavoro cambia... la contrattazione costruisce le risposte*, V Rapporto, Roma
- Pero L. e Ponzellini A.(2015), *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in Carriero M. Nerozzi P. e Treu T., *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, Il Mulino
- Regalia I. (2017), *Comprendere le piccole imprese: elogio della diversità in uno spazio globale*, in "Sociologia del lavoro", n.147
- Regini M. (1988), *Le prospettive delle relazioni industriali in azienda*, in "Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali", n.37
- Tomassetti P. (2017), *Settorializzazione e territorializzazione delle relazioni industriali*, in "Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori", n.4
- Traxler F. (1995), *Farewell to Labour Market Associations? Organized vs. Disorganized Decentralisation as a Map for Industrial Relations*, in Crouch C. e Traxler F. (ed.), *Organized Industrial Relations in Europe*, Avebury, Adelshot



8. LE FORME DEL LAVORO E LE PROFESSIONALITÀ TIPICHE

Paolo Feltrin, Luciano Pero

Nell'arco di tempo ipotizzato per la ricerca (1973-2016), il lavoro nell'industria metalmeccanica, soprattutto per quanto riguarda i contenuti professionali, si è evoluto in modo eccezionalmente rapido rispetto ai periodi precedenti. In particolare negli ultimi due decenni, anche tenendo conto dell'accresciuta rapidità dei progressi tecnologici, si può osservare una accelerazione dei cambiamenti nelle forme, nelle pratiche, nei contenuti e nelle competenze del lavoro rispetto ai decenni precedenti. Invece, permanenze di lungo periodo si possono forse identificare in alcuni tratti culturali che riguardano la gestione del lavoro, come ad esempio la permanenza di orari "lunghi" e il continuato uso dello straordinario, oppure la forte cultura gerarchica nella gestione quotidiana del lavoro e la corrispondente cultura contrappositiva e difensiva della rappresentanza sindacale aziendale.

L'ipotesi di partenza è dunque che i cambiamenti nei contenuti del lavoro siano stati accelerati per un accumulo di cause e di fattori di cambiamento diversi, più numerosi e veloci che in passato. In altre parole i *driver* del cambiamento non sarebbero più solo interni alle imprese, in particolare nei fattori tecnici e organizzativi, come nelle rivoluzioni industriali del passato, ma sono da collegarsi anche a fattori esterni ed esogeni, come l'evoluzione dell'economia mondiale e i cambiamenti sociali, culturali e dei costumi di vita e di relazione esterni all'impresa. Ad esempio, la maggiore sensibilità all'ambiente e alla sicurezza del lavoro in campo internazionale si è tradotta in una costante

produzione di normative sovranazionali (Cee, in primis), con forte impatto a livello nazionale e settoriale. L'idea, dunque, è che oltre agli impatti delle diverse ondate di nuove tecnologie, abbiano giocato un ruolo importante sia la globalizzazione e la diffusione di sistemi di impresa sul modello dei network del valore globale, sia i cambiamenti sociali legati a una nuova composizione dei lavoratori e alla cultura di internet, sia le nuove tendenze dei consumatori "globali", ma anche le conseguenti ondate di regolazione a livello sovranazionale.

Come si è detto, le ondate di innovazione tecnologica sono state più rapide, intense e con un effetto "accumulo" più elevato che nel passato: la prima ondata è quella della microelettronica sulle macchine (le CNC degli anni '80), la seconda quella dell'informatica gestionale, dell'office automation e delle reti di comunicazione (anni '90 e 2000), la terza quella recente della digitalizzazione e robotizzazione della fabbrica. Le permanenze di lungo periodo potrebbero invece essere individuate in alcuni tratti culturali tipici della relazione tra impresa e lavoratore, come ad esempio nel rapporto di fidelizzazione reciproca ma con netta divisione dei ruoli tra chi comanda e chi obbedisce (si veda anche la recente "fortuna" del welfare aziendale) e in abitudini di lungo periodo nella gestione degli orari di lavoro.

In questo contesto e sotto queste ipotesi, tentare una analisi storica del lavoro metalmeccanico usando *approcci monotematici* tradizionali sembra riduttivo e poco interessante. Per approcci "monotematici" si intendono modalità talora opposte ma simili quali, ad esempio: a) l'analisi storica utilizzando figure tipiche o forme tipiche del lavoro per caratterizzare le fasi di evoluzione (ad esempio l'"operaio massa" per il "periodo fordista", l'"artigiano industriale" per la fase di crescita dei distretti e delle filiere nell'epoca della specializzazione flessibile, l'"operaio intellettuale" per l'epoca della digitalizzazione); b) la ricostruzione storica utilizzando categorie statistiche - descrittive che consentono l'utilizzo di serie storiche di dati numerici rilevabili

nelle fonti statistiche disponibili, come categorie o tipologie di addetti, mansioni, o mestieri, o i soli livelli di inquadramento. Il rischio di approcci limitati di questo genere è di appiattire e semplificare eccessivamente le vicende del cambiamento e di affidarsi a ipotesi interpretative molto discutibili e poco fondate. Inoltre nel caso italiano non sono disponibili statistiche affidabili che coprano un periodo così lungo con dati rilevati in modo così omogeneo da consentire interpretazioni fondate su evidenze precise.

L'idea guida è allora di studiare il **cambiamento del lavoro a partire da alcuni aspetti centrali della vita "al lavoro"**, scelti in modo tale che si colga alla fine le diverse forme del cambiamento e, di conseguenza anche se in modo indiretto, il gioco delle diverse forze che lo hanno generato e il significato storico delle innovazioni. Il riferimento è alla ricerca storica come ricostruzione anche degli aspetti della vita materiale e delle condizioni fisiche e culturali della vita quotidiana, nel nostro caso dei diversi aspetti materiali e culturali della vita di lavoro nelle fabbriche metalmeccaniche.

In breve i filoni o aspetti della vita di lavoro da ricostruire potrebbero essere scelti come i più rilevanti tra i seguenti.

1. *Mapa evolutiva delle figure professionali* e dei macro-ruoli, da ricostruirsi con analisi sugli inquadramenti professionali, sul grado di istruzione e di scolarizzazione, su mappe dei ruoli aziendali se rintracciabili, sulle competenze ricercate o utilizzate nei sistemi di classificazione e valutazione aziendali. Bisogna tenere anche conto dei possibili percorsi di sviluppo professionale di carriera e della formazione continua collegata.
2. *Famiglie di tecnologie in uso e impatti sul lavoro*. Questi impatti sono osservabili attraverso alcuni fattori rilevanti nel rapporto tra tecnologia e lavoro. In particolare: sicurezza, addestramento e formazione all'uso delle macchine, controlli e sorveglianza interni ed ester-

- ni sull'uso, sicurezza e efficienza delle macchine.
3. ***Ambiente di lavoro, fisico e sociale:*** evoluzione degli ambienti di lavoro (lay out, disposizione delle macchine, caratteristiche fisiche dell'ambiente, spazi per relazioni sociali etc.) evoluzione dell'ambiente azienda (disposizione dei servizi aziendali, degli uffici, della direzione, dei servizi ai lavoratori, spazi di incontro...), ma anche l'impatto della normazione sulla sicurezza e l'ambiente di lavoro.
 4. ***Orario di lavoro,*** sia come diffusione delle forme di orario (tipiche e atipiche), sia come uso delle varianti e dello straordinario, sia come diffusione di nuove forme (es. part time) o di nuovi sistemi di gestione (orari a menù, smartworking), con particolare attenzione al ruolo della contrattazione (di primo e secondo livello) e della legislazione.
 5. ***Modi di inserimento e di introduzione al lavoro:*** colloqui e selezione, addestramento di ingresso, apprendistato, primo percorso di carriera, assegnazione alla mansione e al reparto, formazione erogata e suoi effetti..
 6. ***Comunicazione con l'impresa e coinvolgimento nella vita aziendale:*** le forme di comunicazione dell'impresa coi lavoratori, le occasioni di coinvolgimento, il rapporto con i capi e i dirigenti, momenti di svago e di cultura, evoluzione delle forme di welfare aziendale
 7. ***Cassa integrazione e gestione delle crisi aziendali:*** usi e prassi nell'uso della CIG, caratteristiche e prassi nella gestione delle crisi e delle ristrutturazioni.
 8. ***Provvedimenti disciplinari, multe e contenziosi:*** evoluzione dei sistemi disciplinari e di richiamo formale, controlli diretti, evoluzione del contenzioso tra lavoratori e impresa.

Il rischio di una impostazione di questo genere è quello di essere troppo ampia e di aprire troppo l'orizzonte e lo spazio della

ricerca, allungando i tempi e la lunghezza del rapporto. Ma i vantaggi sono di poter usare fonti diverse e serie storiche di dati diversi senza il rischio di “esaltare” troppo un fenomeno solo perché si è trovata quella serie di dati. In questo approccio la lettura è trasversale e i diversi aspetti evidenziati si condizionano a vicenda. Importante sarebbe di riuscire a cogliere in sintesi per ciascuna categoria di analisi alcuni dati quantitativi insieme agli aspetti qualitativi essenziali.

Per quanto riguarda la cronologia e la periodizzazione, la ricostruzione di questi filoni, o aspetti della vita al lavoro, terrà ovviamente conto della evoluzione storica e delle diverse fasi che hanno caratterizzato l'industria metalmeccanica, ma senza costringere l'esposizione in uno schema storico predeterminato o in una “camicia” cronologica fissa. Al contrario, i cambiamenti nel lavoro potranno essere di supporto alla comprensione delle fasi storiche evidenziate negli altri contributi della ricerca, specificando i cambiamenti intervenuti nel tempo.

Eventualmente in fase di stesura del testo di questo contributo si potrà valutare se proporre nella sintesi finale, a mo' di conclusione, una sorta di periodizzazione della cultura del lavoro e della professione.



BREVE STORIA DEL LUNGO ADDIO AL FORDISMO (1970-2020)

1. Premessa: gli obiettivi e le ipotesi di ricerca

In questo contributo intendiamo fornire un quadro storico di riferimento delle imprese e del lavoro nel settore metalmeccanico nel periodo che va dagli inizi degli anni '70 ad oggi¹, utile a comprendere le dinamiche e le vicende sia della contrattazione nazionale e decentrata, sia più in generale dell'evoluzione delle emi produttivi, delle tecnologie, e del lavoro. A questo scopo, la prima parte del nostro contributo propone un grappolo di variabili che giudichiamo significative per dare conto dello sviluppo del settore negli anni 1970-2020, per giungere poi a proporre una articolazione interna in quattro relazioni industriali. L'obiettivo che ci siamo proposti è pertanto di individuare, all'interno del complesso universo dell'industria metalmeccanica, i grandi cambiamenti e le principali fasi di evoluzione dei sistemi così da poter individuare alcune cesure storiche significative che sono alla base della evoluzione dell'industria metalmeccanica.

Per rendere più agevole la lettura, abbiamo scelto di raccontare le quattro fasi alternando le evidenze qualitative e quelle quantitative per noi più rilevanti. Pertanto lo schema che verrà illustrato nel secondo paragrafo utilizza alcune variabili come il ciclo economico, le tecnologie, le forme organizzative e le caratteristiche del lavoro; la dimensione quantitativa viene invece proposta nel successivo terzo paragrafo per corroborare

1. Fin dal titolo di questo lavoro -che riprende l'analoga titolazione di un breve romanzo giovanile di Peter Handke, pubblicato nel 1972, all'incirca negli stessi anni in cui inizia il nostro racconto- l'intenzione è di proporre un resoconto dei cinquant'anni appena trascorsi attraverso il filtro dei molteplici tentativi, più o meno riusciti, di aggirare, mitigare e superare le rigidità del modello fordista.

la nostra ipotesi di partizione in quattro fasi con le serie storiche relative agli addetti, alle dimensioni di impresa, al valore aggiunto, all'export, agli inquadramenti professionali, agli orari di lavoro, agli infortuni, alla cassa integrazione, ai conflitti di lavoro. Infine nel quarto e ultimo paragrafo si cercherà di evidenziare per ognuno dei sottoperiodi i fabbisogni di regolazione emersi e i temi contrattuali prevalenti.

Chiariti gli obiettivi e la struttura del nostro lavoro, esaminiamo i principali elementi analitici su cui è stata condotta l'indagine, accompagnandoli con le interpretazioni che riteniamo più importanti e che sono alla base delle ipotesi di ricerca. La suddivisione del periodo in quattro fasi (vedi Figura 1.1) è basata sulla analisi dei cambiamenti di lungo periodo del sistema industriale e si focalizzano soprattutto sui fattori tecnico-organizzativi da un lato e sul ciclo economico dall'altro; in particolare ci sembrano importanti i cambiamenti macroeconomici degli anni settanta e ottanta, come pure quelli che hanno caratterizzato gli anni dal 1992 al 2008, come il trattato di Maastrich, l'ingresso nell'Euro, la dinamica della spesa pubblica e la grande crisi finanziaria, qui appena accennati e rimandati per approfondimenti ad altri contributi scientifici. I fattori legislativi, normativi e contrattuali, che pure hanno avuto un grande peso, vengono invece volutamente tralasciati dal momento che sono approfonditi in altri contributi di questo stesso programma di ricerca. In sintesi, le dimensioni analitiche della periodizzazione sono le seguenti.

A) *La velocità crescente della innovazione nelle tecnologie interne all'impresa.* Nella storia umana i cambiamenti nel lavoro e nelle tecnologie produttive sono sempre stati molto lenti e di solito di tipo incrementale, solo pochi periodi sono scanditi da tecnologie cosiddette *disruptive*. Sino all'epoca rinascimentale, in Europa ci volevano secoli per diffondere nuovi strumenti di lavoro, come ad esempio il telaio, il tornio, la metallurgia, la ruota del mulino

ad acqua, l'aratro a ruote. Solo la rivoluzione industriale ha impresso una notevole velocità sia al cambiamento tecnico che a quello collegato del lavoro. Tuttavia, ancora sino agli anni '20 del secolo scorso e alla rivoluzione fordista, l'evoluzione dei mestieri in Europa era molto lenta e limitata ad alcuni aspetti operativi. Ancora ai primi del '900 i mestieri praticati in Italia nella nascente industria erano molto simili a quelli del '600 e del '700.

Il fordismo, introdotto in Italia tra gli anni '30 e '60 del ventesimo secolo, ha ancor di più accelerato il cambiamento, ma la sua diffusione nel nostro paese, come in altri paesi dell'Europa continentale, è sempre stata parziale e sovrapposta a forme produttive più antiche, di tipo artigianale e di origine medievale (Becattini, 2000; Barca, 1997). Invece nell'arco di tempo della ricerca (1973-2020), il lavoro e le tecnologie dell'industria metalmeccanica, si sono evolute in modo eccezionalmente più rapido rispetto ai periodi precedenti. In particolare negli ultimi due decenni, anche a seguito dei progressi tecnologici, si può osservare una accelerazione dei cambiamenti negli ambienti di lavoro, soprattutto a seguito della introduzione delle tecnologie digitali. Per comodità abbiamo considerato diverse "ondate" tecnologiche, già descritte in letteratura:

- la prima automazione (a fine anni '70) con le prime applicazioni della microelettronica alle macchine (la generazione CNC e in genere i microcomputer posti a controllo delle macchine);
- la seconda automazione (anni '90) con il collegamento in unità produttive integrate di più macchine, governate attraverso computer a rete chiusa (ad es. *robotate*, e celle di produzione);
- la ICT gestionale con la diffusione dei *mainframe*, dell'*office automation* e del CAD-CAM;
- internet e il Web 2.0 (a fine anni '90);
- le prime Tecnologie digitali, talora indicate come 3.0,

che comprendono sistemi di simulazione, di calcolo complesso, di *data mining* etc.;

- le tecnologie digitali 4.0, dal 2010, che comprendono robotica avanzata, *big data*, IoT, Intelligenza artificiale e integrazione verticale e orizzontale dei sistemi produttivi, stampanti 3D, controlli da remoto etc., applicazioni accelerate dal piano governativo noto come "Industria 4.0" del 2016.

B) *I cambiamenti legati a fattori esterni all'impresa: mercati, globalizzazione, stili di vita.* Una seconda ipotesi riguarda il fatto che soprattutto dalla seconda metà degli anni '90 alle tecnologie come fattore di cambiamento interno all'impresa, si sono aggiunti altri straordinari fattori esterni all'impresa. In particolare sono stati importanti sia l'apertura dei mercati mondiali e l'allargamento dei mercati fuori dall'Europa, sia il fenomeno della internazionalizzazione delle produzioni manifatturiere. La globalizzazione, con la possibilità di facile scambio di componenti e semilavorati ha inciso profondamente non solo sulla crescita o riduzione dei vari sottosectori dell'industria metalmeccanica, ma soprattutto ha modificato profondamente l'architettura dei cicli produttivi e quindi la specializzazione delle fabbriche e la organizzazione delle imprese (si veda il contributo di Fortis e Carminati in questo stesso volume).

La globalizzazione economico-produttiva ha diffuso nuove forme di impresa note come *network* del valore globale (o *Global Value Chain*, in sigla GVC). La varietà di forme delle nuove GVC, hanno inciso profondamente sul sistema produttivo metalmeccanico, sconvolgendo i cicli precedenti, le specializzazioni, le strutture organizzative, le tecnologie e il lavoro. Gli impatti e le conseguenze delle nuove GVC sono ancora in fase di dispiegamento e non sono ancora state studiate compiutamente (Greco, 2016).

La nostra ipotesi è che la diffusione delle GVC, abbia funzionato

come moltiplicatore dell'impatto della digitalizzazione e come acceleratore e diffusore del cambiamento. Inoltre vi è un terzo fattore di cambiamento esterno strettamente collegato a quella delle GVC e riguarda le mutazioni negli stili di vita e nella cultura del lavoro che le tecnologie dei "social" digitali stanno producendo tra la popolazione lavorativa a seguito della diffusione degli *smartphone*. In questo caso l'evoluzione sociale esterna retroagisce profondamente sul lavoro e sulla organizzazione interna alle aziende, favorendo forme organizzative più orizzontali e le soluzioni di *team working*.

C) *Il peso del ciclo economico e la combinazione con altri driver del cambiamento.* Un ulteriore ambito di analisi riguarda non solo la rilevanza dei cicli economici (scontato è il grande peso della crisi del 2008-14 come anche di quelle precedenti), ma anche l'intreccio dei cicli con l'espansione dei mercati e i cambiamenti organizzativi. Si tratta di una molteplicità di fattori, tra loro collegati, così sintetizzabili:

- *L'andamento del ciclo economico.* Esso viene studiato anche in altri contributi ma ha forti effetti sul sistema industriale soprattutto nelle crisi di svolta. In particolare questi momenti possono essere indicati nei seguenti: 1) la crisi petrolifera del 1973 che spinge le grandi imprese a cercare la riduzione dei costi nella deverticalizzazione, nell'*outsourcing* e nella specializzazione flessibile; 2) la crisi monetaria e fiscale italiana del '92 -95 che conduce all'accordo di concertazione antinflazionistica del luglio '93 e alle politiche di concertazione dei salari; 3) l'ingresso nell'Euro, il cambio delle politiche monetarie e la fine dell'epoca delle svalutazioni competitive dopo il 2000; 4) la grande crisi mondiale 2008-13 che contribuisce a mettere fuori mercato le imprese marginali, meno innovative e non ancora inserite nelle catene globali; 5) la ripresa del 2015-19 tirata dalle esportazioni e dalla accelerazione

dell'innovazione tecnologica, organizzativa e nelle forme del lavoro.

- *L'evoluzione e l'espansione dei mercati di sbocco.* I nostri mercati negli anni '60 e '70 erano limitati principalmente all'Italia e all'Europa ma a partire dagli anni '90 si sono ampliati a tutti i continenti. L'ampliamento dei mercati è stato utilizzato di solito in modi diversi e progressivi dalle nostre imprese. Semplificando, in una prima fase si è decentrata la produzione nei paesi emergenti per vendere nei mercati tradizionali, ma in una seconda fase si sono potenziate le vendite anche nei nuovi mercati, o almeno in quelli più ricchi e promettenti, e infine si sono irrobustite e perfezionate le catene del valore globale. Questa evoluzione ha contribuito in sintesi ad aumentare la dimensione e la varietà di gamma dei prodotti e a richiedere una crescente flessibilità ai sistemi produttivi per l'aumento della imprevedibilità, instabilità e incertezza dei mercati.
- *I nuovi modelli organizzativi collegati alle tecnologie digitali.* Le tecnologie sono il principale fattore di cambiamento, ma la loro adozione risulta strettamente collegata in certe circostanze anche alla innovazione organizzativa con cui hanno un rapporto simbiotico e di reciproca influenza. In particolare mentre nelle fase della prima automazione e della specializzazione flessibile l'organizzazione del lavoro è rimasta stabile, nelle fasi successive della seconda automazione e della ICT si è avuta la diffusione del 1^a toyotismo, mentre la digitalizzazione attuale viene collegata a sistemi organizzativi che richiedono un lavoro "più intelligente" che noi indichiamo come "lean evoluta" o "lean 4.0" (cfr. Laboratorio CISL, 2019).

D) *Le permanenze di lungo periodo.* Quanto detto sopra non significa che tutto cambi e che ci sia uno stravolgimento completo. Come in altri aspetti della vita umana ci sono invece alcuni aspetti che

tendono a permanere e a durare nel lungo periodo. Oppure a mutare adattandosi, con tratti di continuità. A nostro avviso le continuità di lungo periodo sono individuabili nelle seguenti.

- *Gli orari di lavoro* che si sono certamente adattati alle nuove esigenze di flessibilità produttiva, ma che tendono a mantenere la stessa architettura delle forme (giornata, 2 o 3 turni). La permanenza delle forme di orario sul lungo periodo tuttavia si concilia e si sviluppa in simbiosi con soluzioni di flessibilità anche molto innovative, che però restano limitate alla singola impresa. Anche lo straordinario tende a conservarsi sul lungo periodo. *Le professionalità di base.* Tutte le professioni, salvo quelle più innovative, tendono a modificarsi per aggiunte e integrazioni sulla base di nuclei tecnici originari molto stabili e consolidati nella cultura collettiva del lavoro e nelle discipline tecniche. Si tratta di un fenomeno che viene spesso descritto come stabilità del nucleo tecnico ed evoluzione degli aloni gestionali e relazionali, se si usa il linguaggio del modello “Nucleo -Alone”. La nostra ipotesi è che la permanenza sul lungo periodo dei nuclei base della professionalità, favorisca anche la permanenza di un sistema salariale basato su una paga base centrata e definita dai minimi contrattuali stabiliti dal CCNL, a cui le aziende possono aggiungere premi di risultato o superminimi ad personam; in questo senso inquadramento e sistema salariale contrattuale si sostengono a vicenda sul lungo periodo. Negli ultimi anni tuttavia i cambiamenti indotti nelle professioni dalle tecnologie digitali sono così radicali da richiedere una revisione profonda dei sistemi di classificazione professionale.
- *La struttura dell'impresa.* Essa tende a mantenere le caratteristiche tipiche della impresa familiare italiana, soprattutto nel caso di imprese di dimensioni medie e piccole che hanno avuto origine da culture artigianali.

2.1. La Fase 1: il sistema Taylor-Fordista (1970-83)

Nel primo periodo il sistema delle grandi imprese manifatturiere mantiene l'impianto costruito nel periodo dello sviluppo degli anni '50 e '60 di ispirazione taylorista e fordista e concentrato nelle regioni del Nord Ovest. La sua organizzazione era basata sulla specializzazione delle mansioni e delle professioni, sulla assegnazione stabile delle posizioni del lavoro, sulle carriere verticali e sulla cultura della specializzazione tecnologica. Nel decennio 1970-'83, il sistema fordista viene perfezionato e condotto alla maturità anche con il contributo della contrattazione collettiva sindacale, che ha spinto per eliminare i residui preindustriali. Essa ha agito soprattutto sui temi della definizione del posto di lavoro, degli orari di lavoro, dei diritti e doveri del lavoratore, della stabilizzazione del salario, dell'inquadramento professionale. Il periodo è dominato dalla grande impresa verticalizzata che concentra al suo interno sia le lavorazioni principali dei componenti e sia il montaggio finale dei prodotti. Ma essa concentra anche in un unico sito o nei centri direzionali le attività progettuali, gestionali, amministrative e di servizio più importanti. In questa fase esiste anche una moltitudine di piccole imprese artigiane subfornitrici, di solito prive di autonomia tecnica e gestionale, utili solo per la riduzione dei costi. Inoltre a fine anni '70 cominciano a comparire forme di *outsourcing* o di produzione di componenti a minore complessità, in piccole imprese posizionate in territori periferici rispetto alle aree forti del triangolo industriale. Secondo alcune interpretazioni esse rappresentavano solamente reparti produttivi decentrati. Mentre secondo altre ricerche esse erano dotate di una certa autonomia tecnica e gestionale e di una efficienza che col tempo consentiva a loro di avere successo sul mercato. In questi casi si è visto l'inizio dell'industrializzazione della "terza Italia" (Bagnasco, 1979).

Gli idealtipi presenti in questa fase si possono collegare

automatici di tipo elettromeccanico o idraulico. L'elettronica e la sensoristica avanzata sono assenti. I modelli organizzativi sono diversificati e sono collegati al sistema di produzione (a flusso, di massa, per grandi lotti, piccoli lotti o pezzi singoli) ma riflettono il modello di specializzazione a base tecnologica del taylorismo. Le linee di assemblaggio sono ispirate ai principi del fordismo, con il controllo dell'Ufficio tempi e metodi e con il collegato guadagno di cottimo.

Modelli Organizzativi più diffusi	Professionalità e nuovi ruoli principali	
	Operativi	Gestionali
Org. Taylor Fordista Artigianato tradizionale Forme iniziali di outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> Operai Comuni Operai Specializzati Operai di linea Operai di mestiere Manovali 	<ul style="list-style-type: none"> Capi Gerarchici con alta specializzazione Capi Intermedi coordinatori (categorie speciali) Tecnologi specialisti
<ul style="list-style-type: none"> Deverticalizzazione dei cicli e specializzazione flessibile Strutture produttive piccole in filiera con alta specializzazione Distretti con economie di scopo 	<ul style="list-style-type: none"> Operatore CNC e Operai di linea Manutentore specializzato Tecnici CAD -CAM Specialisti SW e Office Artigiani tecnologici 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabili tecnici di filiera Responsabili acquisti Piccoli imprenditori artigiani
<ul style="list-style-type: none"> Riorganizzazione delle officine con processi integrati (es. UTE) Filiere con processi a flusso integrato Delocalizzazione produttiva con modelli semplificati 	<ul style="list-style-type: none"> Conduttori Impianti alta automazione Montatori polivalenti Specialisti Qualità, Logistica Marketing e Progettazione Manutentori elettronici 	<ul style="list-style-type: none"> Capi UTE Specialisti di processo nelle UTE (es. Logistica, Tecnologie, Manutenzione)
<ul style="list-style-type: none"> Organizzazione coerente con GVC 2° Applicazione del Toyotismo Nuovi Modelli di Supply Chain Management Dicotomia tra via alta e via bassa 	<ul style="list-style-type: none"> Team operai con alta polivalenza Specialisti per tecnologia Specialisti per sistemi gestionali Progettisti 3D e calcolo avanzato 	<ul style="list-style-type: none"> Capo progetto, Capo Area Automazione Pillar Leader o Leader di Miglioramento Continuo Team Leader e Tutor
<ul style="list-style-type: none"> Diversificazione delle tipologie GVC Lean evoluta o 4.0 e Team working Nuove forme di partecipazione diretta e organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> Team operai con autonomia Specialisti di innovazione Manutentori meccatronici Nuovi ruoli specialistici per 4.0 (es. Big Data, Stampanti 3D, SW) 	<ul style="list-style-type: none"> Resp. Impianti Alta Automazione Resp Nuove Tecnologie 4.0 Team Leader e Tutor

Le figure professionali principali in questa fase sono individuabili in alcuni tipi molto descritti in letteratura (Accornero, 1997):

- *l'operaio specializzato*, per le lavorazioni nell'industria siderurgica e della produzione di grandi impianti, indicato spesso come operaio di mestiere. Si tratta di una figura che prevede qualche anno di formazione tecnica o professionale, che ha accresciuto la professionalità in un lungo periodo di lavoro sulle stesse macchine e impianti, e che ha accumulato grande capacità e destrezza operativa sul ciclo, frutto di manualità, di esperienza e di osservazione;
- *l'operaio di linea* addetto ai montaggi nelle produzioni di massa (spesso indicato come "operaio massa"). Possiede bassi livelli di scolarizzazione e scarsa formazione tecnica, di solito è un ex contadino immigrato da poco in città o che continua a tenere i campi (il "metalmazzadro"). Viene addestrato dal capo direttamente sulla linea e viene di solito stabilizzato nello stesso posto di lavoro, una volta che la sua manualità abbia raggiunto le prestazioni richieste. I migliori operai sono addestrati su più posti di lavoro con lo scopo di avere addetti polivalenti o jolly;
- *il manutentore specializzato* in meccanica, elettricità, o altre tecnologie. Possiede un certo grado di formazione tecnica e una grande esperienza manutentiva sul campo.

Tra le figure di tipo gestionale di questo periodo sono individuabili le seguenti:

- *i capi gerarchici ad alta specializzazione* per fase tecnologica nelle industrie di processo e di grandi impianti. Sono i Responsabili operativi di un'area produttiva, che devono conoscere e gestire tutti gli aspetti produttivi dell'impianto. Esercitano un potere gerarchico stretto su tutti i lavoratori;
- *i capi gerarchici delle linee di assemblaggio* specializzati sul

prodotto e sulla gestione diretta della linea. Devono conoscere i singoli posti di lavoro e le caratteristiche del prodotto finale. Esercitano potere gerarchico diretto sui lavoratori, dialogano con l'Ufficio Tecnico e tempi e metodi;

- gli *intermedi*. Sono capi di più basso livello con compiti di coordinamento di piccoli gruppi, oppure operai provetti con responsabilità di coordinamento.

2.2. La Fase 2: specializzazione flessibile e deverticalizzazione (1983-95)

In questa fase operano tre fattori che spingono progressivamente le grandi imprese ad abbandonare il modello fordista basato sulla concentrazione di tutte le lavorazioni al proprio interno (cosiddetta verticalizzazione) e a decentrare ad altre imprese più specializzate e più flessibili la produzione di parti, componenti o moduli o la erogazione di servizi. Il decentramento avviene di solito verso altre imprese esterne con una pluralità di committenti, ma ci sono anche casi di decentramento interno che poi si evolve in specializzazione e separazione.

Il primo fattore di cambiamento è la esigenza di ridurre i costi che erano molto lievitati sia a seguito della crisi petrolifera del '73 e sia per la crescita eccessiva dei costi di transazione collegati alla burocratizzazione della grande impresa verticalizzata. Un secondo fattore è legato alle rigidità intrinseche della organizzazione del lavoro fordista, in difficoltà sia con l'evoluzione dei mercati sia con la gestione di un gran numero di lavoratori. Un terzo fattore è collegato alle nuove opportunità tecnologiche offerte dalle nuove macchine utensili a controllo numerico computerizzato, dotate di microelettronica (in sigla CNC). Fenomeno noto come 1° stadio di automazione. Sorge così la tendenza alla riduzione delle dimensioni dei siti produttivi (processo noto come *downsizing*) attraverso il decentramento di alcune operazioni a filiere o poli produttivi

di Becattini e Brusco (Becattini, 1989; Brusco, 2008).

Nei distretti il sistema della specializzazione flessibile viene arricchita dai risparmi sui costi di transazione e sulla acquisizione di knowhow tecnico e di macchine, consentito dalle esternalità positive offerte dalla vicinanza territoriale di più produttori specializzati. Il territorio offre spesso anche imprese produttrici di macchinari a basso costo, oltre a manodopera esperta e disponibile anche ad orari lunghi (10-12 ore giornaliere). Spesso i distretti sorgono intorno ai produttori finali creando filiere o cluster specialistici. Esempi tipici sono i distretti del freddo, dell'elettrodomestico, delle macchine utensili, dell'*automotive* (Ghiringhelli, Pero, 2010).

In questa fase l'innovazione nei ruoli professionali deriva principalmente dalla diffusione dei sistemi CNC e dai collegati sistemi di progettazione CAD-CAM. Essi sono così descrivibili:

- Il nuovo ruolo *di conduttore macchine CNC*. Si tratta di una figura di operaio specializzato che si diffonde rapidamente. Esso deve associare alla conoscenza della macchina anche la capacità di utilizzare i programmi SW elaborati dagli Uffici tecnici, e di interpretare i dati e le autodiagnostiche della macchina, dialogando con gli esperti CAD-CAM.
- Tecnici specialisti CAD-CAM. Si tratta dei nuovi progettisti che progettano a computer con CAD 2D, ed elaborano i programmi operativi per le macchine CNC.
- *Manutentori specialistici*. Le nuove macchine CNC richiedono anche nuove competenze elettroniche e informatiche, generando nuovi ruoli o un arricchimento di competenze.
- *Artigiani specialisti di automazione e di macchine CNC*. Il sistema dei distretti e delle filiere porta l'automazione sino alle piccole imprese artigiane. In questi siti si riducono le figure di artigiano prevalentemente manuale e compare l'artigiano tecnologico di solito polivalente e

adetto sia alle CNC che al montaggio (ad esempio tra gli stampisti).

2.3. La fase 3: Post fordismo, Toyotismo e Globalizzazione (GVC) (1995-2008)

In questa fase, caratterizzata nel suo insieme dalla progressiva apertura dei mercati asiatici, dell'Europa orientale, e delle Americhe, le imprese devono affrontare nuove sfide che si susseguono nel tempo ma che in parte si sovrappongono come fossero onde del mare. La prima ondata, negli anni '90, è la sfida della delocalizzazione delle produzioni nei paesi emergenti a basso costo del lavoro, mantenendo però come mercati di sbocco quelli tradizionali di Europa e Nord America. La seconda e successiva ondata è conseguente all'apertura progressiva dei mercati mondiali soprattutto dopo il 2001 e gli accordi sul commercio mondiale del WTO. L'apertura ha avuto diverse conseguenze sul sistema economico e produttivo. Da un lato la diffusione delle merci a basso costo dei nuovi produttori, in particolare asiatici, ha generato un salto nella concorrenza interna ai nostri mercati tradizionali, che ne sono stati sconvolti. Ma dall'altro, il contemporaneo ampliamento dei mercati di sbocco del nostro export ha offerto nuove fasce di clienti e creato nuove opportunità. I nuovi mercati mondiali sono diventati certo più vasti e con più opportunità, ma anche più competitivi e rischiosi. Infine la terza ondata degli ultimi decenni, sta nella sfida di riconvertire completamente il sistema di produzione tradizionale, avviato negli anni '50 e '60, adottando i nuovi modelli a rete complessa e aperta delle catene di produzione del valore globale (*Global Value Chain* o GVC). Queste sfide sono collegate tra loro e pongono alle imprese forti problemi di riconversione e di rinnovamento complessivo.

Questa terza fase di Post-fordismo (1995-2008) è suddivisibile in due sottofasi, con uno spartiacque negli anni 2000 e 2001. Infatti intorno all'anno 2000 diventa effettiva l'abolizione di molte

barriere doganali, l'apertura dei mercati, l'integrazione dei paesi dell'est nell'Unione Europea e l'avvio della nuova moneta unica, l'Euro. Questi fattori provocano un cambio delle politiche economiche e monetarie e un incremento della competizione e della internazionalizzazione dei sistemi produttivi.

Nella *sottofase 1 (1995-2000)* si iniziano a manifestare alcune tendenze che poi verranno accentuate negli anni successivi. Esse sono riassumibili nei seguenti punti.

- Crescita del livello della specializzazione flessibile. Si diffonde l'uso della delocalizzazione non solo in filiere e distretti italiani ma anche in paesi esteri a più basso costo del lavoro. Inizia la delocalizzazione nei paesi dell'Europa orientale e cresce con ritmo elevato il decentramento di produzioni o l'acquisto di componenti in Asia (Pero, 2006; Feltrin, Tattara, 2010).
- Incremento della innovazione tecnologica. Nelle fabbriche si assiste a una 2^a ondata di automazione basata sul collegamento di più macchine automatiche, che vengono collegate e integrate tra loro (ad es. *Robogate* e celle di produzione). Negli uffici i sistemi di gestione cartacei tradizionali e quelli ICT basati su mainframe e sull'informatica di settore sono sostituiti progressivamente da sistemi di gestione integrati orizzontalmente (cosiddetti ERP) che supportano la gestione di tutte le risorse aziendali. Inoltre nei primi anni 2000 si diffondono Internet e i primi sistemi di posta elettronica e di e-commerce.
- Innovazione organizzativa legata a una prima diffusione del toyotismo. Si utilizza il termine prima diffusione del toyotismo, dal momento che in questa fase i modelli giapponesi e di qualità totale sono adottati in Italia non in modo completo, ma in modo frammentario e parziale, modificando solo in parte l'impianto fordista aziendale. Questo aspetto è visibile nel fatto che da noi ha prevalso

la messa in sequenza delle fasi di lavorazione e l'uso delle tecniche di programmazione *pull* o del *kan ban* per ridurre il Lead time e i tempi di consegna (Campagna, Pero, Ponzellini, 2017). Anche l'enfasi sulla qualità totale viene utilizzata piuttosto per aumentare il numero dei controlli, invece che per un cambio completo del sistema. Esempio tipico è l'approccio della fabbrica integrata: una applicazione centrata sulla integrazione di fasi del Processo in una stessa struttura (Unità tecnologica elementare o UTE) certamente più performante delle soluzioni fordiste ma ancora lontane dal toyotismo classico. Inoltre l'innovazione organizzativa in questa fase si limita ai capi intermedi e delle staff ma non coinvolge gli operatori diretti, che ne restano estranei.

Nella *sottofase 2 (2001-08)* si assiste a una intensificazione della innovazione tecnologica e organizzativa insieme allo sviluppo delle nuove reti del valore globale (GVC) che cambiano a fondo i sistemi produttivi. Le innovazioni avvengono in un contesto economico di sviluppo e di crescita della produzione, dell'export e degli scambi internazionali. La crescita viene evidenziata da tutti gli indicatori (si veda il paragrafo successivo), anche se non è uniforme e una parte del sistema manifatturiero italiano sembra incontrare difficoltà ad innovare e adeguarsi al nuovo contesto competitivo internazionale, questi settori più tradizionalisti, che competono prevalentemente sui costi, sono usualmente indicati come la "via bassa" all'innovazione (Campagna, Pero, Ponzellini, 2017).

Il periodo è segnato sino al 2008 da tre fattori di cambiamento strutturali:

- In primo luogo opera l'innovazione tecnologica di tipo digitale. Essa è collegata soprattutto alla diffusione di Internet e dei sistemi Web di 2^a generazione che supportano le comunicazioni a distanza nelle reti

di produzione e un rapporto nuovo con il mercato e i clienti. Inoltre si diffondono nuovi software di progettazione che utilizzano sistemi CAD 3D e sistemi di simulazione e di calcolo avanzato (cosiddetti 3.0). Anche l'automazione industriale si perfeziona con sistemi complessi altamente Robotizzati (ad es. sistema *Butterfly* per la produzione di scocche) e con magazzini automatici.

- In secondo luogo si sviluppa l'innovazione organizzativa con una più approfondita applicazione della *lean* e con l'introduzione di più efficaci sistemi di qualità e di miglioramento continuo. Si affermano nuovi modelli organizzativi ritagliati sulle specificità aziendali che innovano in due direzioni. La prima è la riduzione delle esigenze di integrazione e di coordinamento, grazie al ridisegno dei ruoli e al ricorso al lavoro di gruppo, con l'aumento della responsabilità e del livello di delega. La seconda, connessa alla precedente, consiste nell'aumento del coinvolgimento e della motivazione dei lavoratori con nuove forme di partecipazione diretta e organizzativa dei lavoratori (Campagna, Pero, 2017b). Indichiamo questi nuovi modelli come "secondo toyotismo" che evidenzia il salto di qualità rispetto ai modelli organizzativi della fase precedente indicati come primo toyotismo e focalizzati sull'integrazione dei processi aziendali. L'applicazione più nota del secondo toyotismo in questa fase, è il World Class Manufacturing (WCM) adottato nelle fabbriche del gruppo FIAT a partire dal 2005, ma diffuso o imitato anche in altre aziende meccaniche (Campagna ed altri 2015). Le particolarità del WCM risiedono in vari aspetti sintetizzabili nei seguenti punti.
 - Definizione precisa di metodi, tecniche e di percorsi di cambiamento (con diffusione dei

- metodi per tema gestionale o “pillar” e manuali operativi).
- Valutazione molto rigorosa dello stato di avanzamento del WCM in ciascun stabilimento, affidata a esperti esterni e a criteri standard. Si vedano i sistemi di audit e di punteggi e medaglie adottati.
 - Diffusione del knowhow e delle esperienze migliori attraverso uno staff centrale collegato in ciascuna fabbrica con le nuove figure dei “Pillar Leader”.
 -
 - Il terzo fattore di innovazione strutturale è la diffusione delle nuove catene del valore globale (GVC) in larga parte del settore meccanico. Tali reti comprendono sia le imprese “madrì”, localizzate nei paesi industrialmente forti, sia le lunghe catene di subfornitura specializzata, localizzate in altri paesi, spesso quelli emergenti, ma talora anche avanzati come l'Italia e la Spagna. In queste reti le imprese sono strettamente collegate poiché il successo delle une è condizione del successo delle altre, e la capacità di innovare i prodotti delle prime si integra con la capacità di tenere bassi i costi di produzione e di innovare i processi delle seconde. Tuttavia i sistemi produttivi che ne risultano sono molto differenziati, dal momento che le catene di subfornitura di solito operano per una molteplicità di clienti diversi, e quindi le “piattaforme” non sono riconducibili a modelli standard. Anzi, elevate economie di scala e capacità di innovazione e di miglioramento continuo si ottengono proprio lavorando nella differenziazione dei modelli di Business della GVC. L'accesso alle “reti globali di produzione” è vantaggioso sia per le grandi imprese, ad esempio dei settori dell'automobile e dell'elettronica, sia

per le PMI e i distretti dei settori dell'industria leggera (ad es. meccanica e macchine, motociclette, arredamento, plastica, abbigliamento ecc.) perché consente allo stesso tempo l'allargamento di gamma e dei volumi, l'innovazione continua, la Qualità e l'abbassamento dei costi (Pero, 2015, 2018; Laboratorio Cisl, 2019).

Le nuove reti del valore globale si organizzano articolando le attività con modalità molto diverse. Le forme delle reti possono essere molto differenziate e classificate in vari modi. Nel modello di Gereffyy, che è uno dei più diffusi e noti (Gereffyy, Humphrey, Sturgeon, 2005) sono individuate varie tipologie di reti sulla base del sistema di controllo e del tipo di coordinamento:

- GVC coordinate per *gerarchia*, quando si mantengono le attività principali sotto il controllo diretto dell'impresa finale (ad es. acciaierie e siderurgia).
- GVC coordinate per *mercato*, quando si consente ai nodi di acquistare liberamente di volta in volta i componenti sul mercato internazionale (ad es. elettronica di consumo).
- GVC coordinate per *rete*, quando si crea una cooperazione stabile in partnership tra impresa finale e fornitori che mantengono una loro autonomia operativa e gestionale.

Queste catene globali basate sulla partnership a loro volta possono assumere 3 configurazioni diverse indicate da Gereffyy con i seguenti titoli:

- a. *Catene modulari*. In cui i fornitori producono le merci su specifiche del cliente, ma sono capaci di servire una pluralità di clienti suddividendo i rischi e i costi.
- b. *Catene relazionali*. Nelle quali si sviluppano relazioni stabili e complesse, con rapporti di reciproca dipendenza tra clienti e fornitori, che richiedono livelli elevati di specificità degli investimenti.
- c. *Catene 'captive'*. Nelle quali fornitori di piccole dimensioni

sono del tutto dipendenti dai compratori molto più grandi. Questi piccoli fornitori operano perciò in una situazione captive, dal momento che devono pagare costi molto elevati se decidono di cambiare mercato.

Nell'industria metalmeccanica italiana a nostro avviso ci sono esempi di tutte queste tipologie. Anche i cambiamenti nel lavoro e nelle professionalità sono accelerati dalla innovazione diffusa. Le novità producono sia ruoli nuovi, sia l'arricchimento di ruoli tradizionali. Tra i ruoli operativi si diffondono i seguenti profili (Laboratorio CISL, 2019):

- *L'operaio conduttore o manutentore di impianti complessi ad alta automazione* che unisce a capacità di conduzione impianti robotizzati anche capacità diagnostiche e manutentive, anche se non di tipo specialistico (ad es. i conduttori di processo integrato).
- *I montatori polivalenti* in grado di assemblare sulla stessa linea diverse famiglie di prodotto.
- *L'operaio manuale-intellettuale* delle linee di montaggio. Si tratta di una evoluzione dell'operaio di linea che non deve più solo applicare procedure operative predefinite, ma che, operando in team nei nuovi modelli organizzativi, svolge un'attività mista manuale e intellettuale. Ad essi è richiesto di partecipare ai gruppi di miglioramento, di fare analisi, diagnosi e soluzione dei problemi di qualità e tecnico produttivi, di imparare a essere polivalenti e a gestire le rotazioni nel team, e infine di dare suggerimenti migliorativi.
- *I manutentori mecatronici polivalenti.*

Nel mondo tecnico, prosegue la crescita delle figure ad *alta professionalità* per gestire le nuove tecnologie (ad es. i progettisti CAD 3D e gli specialisti di SW industriale) e i nuovi sistemi di gestione post-fordisti (specialisti di qualità, logistica, marketing, commerciale e gestione Risorse Umane). Tra le figure di coordinamento si possono ricordare:

- I Capi UTE (spesso in qualifica 7° o Quadri).
- I Pillar Leader, cioè esperti di Area che gestiscono i progetti di innovazione.
- I Team leader dei team operai e di altre forme di lavoro in gruppo.
- I capi progetto dei più grandi progetti di automazione o di trasformazione delle GVC.
- I Capi Area delle nuove aree ad alta automazione.

2.4. La Fase 4: Crisi e ripresa: Smart Factory e lean evoluta (2008-2020)

Dopo lo scoppio della crisi finanziaria del 2008 il settore metalmeccanico subisce i forti contraccolpi della crisi, con la caduta in primo luogo del mercato automobilistico e a seguire di tutti gli altri mercati tipici dell'industria metalmeccanica. Per i dati quantitativi dell'impatto della crisi sul settore si vedano le statistiche seguenti e il contributo di Fortis e Carminati. Come conseguenza della caduta dei mercati le Relazioni Industriali sono terremotate e si devono orientare alla gestione delle numerose crisi aziendali. Diventa necessario affrontare complesse vicende aziendali di Cassa Integrazione, Mobilità, Solidarietà, esuberi e cambi di proprietà. La crisi, come noto, cambia la struttura del settore per la discesa dopo il 2014 del peso relativo di alcuni comparti, come quello automobilistico e dell'elettrodomestico, e la crescita di altri comparti, come le macchine utensili e i prodotti in metallo: si veda ancora il saggio di Fortis e Carminati. Agli effetti di questa analisi è importante ricordare che la crisi ha operato in tutto il manifatturiero anche una selezione tra le aziende più solide e in grado di affrontare la concorrenza internazionale attraverso l'innovazione di prodotto e di processo (la cosiddetta via alta) e le aziende più deboli, meno innovative e che competono su modelli più tradizionali (la cosiddetta via bassa). Questa distinzione era già presente nella fase precedente, come detto sopra, ma viene

accentuata dalla crisi finanziaria. Essa emerge anche dai vari rapporti Istat sulla innovazione nelle imprese dei vari settori produttivi (ISTAT, anni vari, Rapporto sulla competitività dei settori produttivi).

Infine intorno agli anni 2013-14, si avvia una progressiva ripresa produttiva di tutto il manifatturiero che, come mostrano i dati allegati, nel caso del settore meccanico è trainata principalmente dalle esportazioni. L'export tuttavia cresce in modo diverso che in passato, e si concentra soprattutto nei comparti e nelle aziende nelle quali la specializzazione e l'innovazione offrono prodotti di eccellenza, ad alto valore aggiunto, richiesti nella nuova situazione economica creatasi con la internazionalizzazione. La ripresa quindi non è uniforme e non è uguale per tutto il metalmeccanico, come succedeva in altre fasi di crisi, ma si concentra in alcuni comparti (in particolare macchine utensili, prodotti in metallo e automobile) e sui prodotti specifici dove si riesce a sviluppare performance di eccellenza che vengono apprezzate in tutto il mondo. Il saggio di Fortis è illuminante in proposito soprattutto nelle parti in cui vengono specificate le famiglie di prodotto di maggiore successo. Emerge anche, dai dati allegati, che il valore dell'export metalmeccanico è stato in costante ascesa negli ultimi decenni ed è arrivato a toccare nel 2006-07 un picco superiore al 50% sull'insieme dell'export manifatturiero italiano. Solo negli ultimi anni questa quota pur rimanendo intorno al 50%, è scesa di qualche punto per la forte crescita nell'esportazione di altri settori molto innovativi e di successo come l'alimentare, le bevande, il farmaceutico. Infatti la quota dell'export metalmeccanico sul totale manifatturiero Italia che era più del 50% nel 2007 arriva al 46,5% circa nel 2019 (vedi paragrafo seguente).

Le analisi dell'ISTAT nei Rapporti sulla competitività dei settori produttivi quantificano in un 30-40% circa del totale delle imprese italiane, quelle che riprendono export e sviluppo grazie a una elevata innovazione di prodotto, di processo e

organizzativa. Purtroppo è difficile calcolare questo dato per il settore metalmeccanico. In ogni caso si ricava dai dati Istat che i comparti dei metalli e prodotti in metallo, delle macchine utensili e dell'automotive abbiano ripreso quota tornando ai livelli pre-crisi o superandoli mentre i comparti dell'elettrodomestico e dei computer, sono ancora sotto i livelli pre-crisi. Anche questi dati sembrano dunque confermare la permanenza nell'universo manifatturiero e in qualche modo anche nel metalmeccanico, di una sorta di dicotomia tra le aziende più innovative e collegate alle nuove GVC che tirano, o sono tirate, nella ripresa del commercio mondiale (la via alta dell'innovazione) e le aziende più tradizionali che faticano a uscire dalla crisi e proseguono con strategie più tradizionali (la via bassa). In breve è possibile trovare anche nei comparti più dinamici e di successo, aziende che faticano ancora a uscire dalla crisi.

La ripresa del periodo 2014-2020, è caratterizzata da due principali cambiamenti strutturali, da un lato una ampia digitalizzazione dei sistemi produttivi con le tecnologie cosiddette 4.0, e dall'altro l'innovazione organizzativa collegata che indichiamo come "lean evoluta o 4.0". Le nuove tecnologie digitali 4.0 sono al centro della nuova fabbrica intelligente (o *smart factory*). Esse sono state incentivate dal Piano governativo lanciato nel 2016 col nome di Industria 4.0 o poi di Impresa 4.0. La diffusione delle nuove tecnologie digitali stabilisce una rottura e apre una fase nuova nella tradizione ormai consolidata dell'innovazione tecnologica italiana e metalmeccanica. Infatti le caratteristiche delle nuove tecnologie digitali sono molto diverse dalla meccanizzazione e automazione del periodo che va dal 1930 al 1990, nel quale le nuove tecnologie si concentravano su singoli macchinari, o celle di produzione, che venivano acquistati già completi dai produttori e che si doveva solo imparare a usare (Pero, 2019b).

I vantaggi delle tecnologie tradizionali erano principalmente nella riduzione dei costi di processo o nel miglioramento

visione più dinamica delle tecnologie stesse e un loro diverso utilizzo nel business.

In sintesi, le applicazioni delle nuove tecnologie possono apportare benefici sia sui prodotti/processi già esistenti (cosiddetti benefici interni), sia sui rapporti con i clienti e i fornitori (cosiddetti benefici esterni). I benefici sui processi esistenti, da alcuni designati come “fuoco interno”, sono principalmente dovuti ai seguenti fattori:

- *Riduzione degli sprechi*, come ad esempio sprechi di materiali, di energia e di ore lavorate.
- *Riduzione di incidenti, fatica fisica e nocività* con miglioramento della qualità del lavoro.
- *Aumento della produttività del sistema*, collegata alla riduzione dei guasti, dei costi di manodopera diretta, dei costi della non qualità, dei tempi di Set up e Change over.

I benefici nel rapporto col cliente e il mercato (“fuoco esterno”) sono collegabili ai seguenti fattori:

- *Personalizzazione* del prodotto/servizio o creazione di nuovi prodotti.
- *Integrazione informativa* con i clienti e i fornitori.
- *Riduzione dei tempi e dei costi di sviluppo nuovi prodotti*.

L’innovazione organizzativa che indichiamo come “lean evoluta o 4.0” è il secondo grande cambiamento in corso in questi ultimi anni collegato e trainato dall’innovazione tecnologica. Per lean evoluta si intendono sistemi organizzativi caratterizzati non solo dalla applicazione dei principi classici della lean, ma anche da interazione più complesse tra persone e macchine, da un maggior coinvolgimento dei lavoratori, da un arretramento della gerarchia con maggiore uso della delega e di team formalizzati, dall’uso diffuso delle tecnologie digitali e da una architettura organizzativa ispirata alla “organizzazione che apprende”, che oggi viene indicata anche come *agile organisation*. Le motivazioni che stanno alla base del successo di questi sistemi risiedono

nella maggiore capacità di innovare, sperimentare e ottimizzare il rapporto tra tecnologie, persone, organizzazione e clienti (Campagna, Pero, Ponzellini, 2017). Infatti dagli studi empirici effettuati in Italia su casi aziendali e sul processo di adozione delle nuove tecnologie emerge un collegamento molto stretto tra la capacità di sviluppare con successo le tecnologie digitali e l'adozione di forme organizzative innovative (Laboratorio Cisl 2019; Magone et alii, 2016).

Anche in studi internazionali si descrive come i sistemi organizzativi tradizionali e tayloristi facciano fatica a concepire e ad adottare con successo le tecnologie digitali che richiedono non solo nuove competenze alle persone ma anche nuove forme organizzative basate su maggiore cooperazione e integrazione tra tutti gli attori (vedi Lippert I. et alii, 2014). Anche le organizzazioni che in passato riuscivano ad applicare con successo le prime forme di automazione, ad es. negli anni '80, oggi sembrano avere difficoltà e rischiare insuccessi senza un cambiamento organizzativo collegato. L'ipotesi che emerge in alcuni studi recenti è che oggi i sistemi digitali richiedano una interazione di tipo nuovo tra macchine, sistemi digitali e persone coinvolte: non solo lavoratori, ma anche clienti e fornitori. A sostegno di questa forte rottura dei paradigmi produttivi e del lavoro operata dal digitale c'è l'evidenza di molti casi aziendali nei quali lo sviluppo degli investimenti in nuove tecnologie richiede o trascina l'adozione di nuove forme organizzative, con meno gerarchia, più lavoro in team, più orizzontalità, più delega verso il basso (Campagna, Pero, 2017). Questo stretto collegamento emerge anche negli studi che analizzano i processi di adozione delle tecnologie 4.0 (cfr. Osservatorio del Politecnico di Milano, 2015; Eurofound, 2015a e 2015b).

Infine per quanto riguarda il complesso tema dell'impatto delle nuove tecnologie sui ruoli professionali va precisato che le ricerche empiriche di cui disponiamo (in particolare Laboratorio Cisl, 2019) mostrano che sono possibili diverse soluzioni che

possono convivere anche nelle stesse aziende. Ci sono soluzioni dove le nuove tecnologie “potenziano” la capacità operativa dei ruoli professionali, ma ci sono anche soluzioni cosiddette “sostitutive” (dove le macchine intelligenti sostituiscono in tutto le persone) e infine ci sono soluzioni “integrative” nelle quali le sinergie e la cooperazione uomo-macchina è centrale. In breve i rischi insiti nelle applicazioni delle tecnologie digitali sembrano elevati. Essi non solo sono generati da nuove situazioni di pericolosità del lavoro, ad es. con i robot collaborativi, e da una crescita dell’attenzione e dell’impegno cognitivo richiesto negli ambienti digitalizzati, ma sono anche prodotti da soluzioni di nuovi ruoli o nuove mansioni che presentano una subordinazione eccessiva alle macchine e ai sistemi digitali. Ma anche le opportunità per migliorare il lavoro sono notevoli. In primo luogo l’innovazione può migliorare le condizioni fisiche e ambientali del lavoro: sicurezza, fatica, ergonomia, rumore, illuminazione. In secondo luogo essa può stabilizzare sul lungo periodo la sicurezza del posto di lavoro e la possibilità di reddito. In terzo luogo le soluzioni dei nuovi ruoli e delle nuove posizioni possono favorire la crescita professionale, la qualità del lavoro e la conciliazione vita e lavoro (Campagna et alii, 2015; Magone e Mazali, 2016).

Si possono indicare le seguenti tendenze nei ruoli professionali in questo periodo:

- Il lavoratore *manuale-cognitivo*, che lavora in team e governa le nuove tecnologie, descritto sopra, tende a diffondersi in forme molto variegate.
- I *manutentori* vedono crescere la necessità di nuove competenze digitali, legate alla evoluzione dalla manutenzione preventiva alla manutenzione predittiva, quest’ultima basata sulla capacità di interpretare i *big data*.
- Emergono *nuovi ruoli di installatore/manutentore* di parti e componenti elettronici dei nuovi impianti (come il

- “chippista”, il sensorista, etc.).
- Si sviluppa poi il già ampio panorama delle figure tecniche: compaiono *nuovi ruoli tecnici specialistici* delle nuove tecnologie digitali e nuove generazioni di progettisti con Cad 3D e sistemi di simulazione e di calcolo avanzato.

3. Alcuni andamenti quantitativi dell'impresa e del lavoro

In questo paragrafo abbiamo raccolto alcune serie storiche quantitative di lungo periodo sulle imprese e il lavoro nel settore metalmeccanico 7 utili ai fini di una conferma empirica della periodizzazione proposta nei due paragrafi precedenti e per comprendere meglio le caratteristiche distintive delle relazioni industriali nei decenni trascorsi. Tuttavia, la raccolta di dati su un periodo così lungo (1970-2020) ha presentato due difficoltà. La prima è che molti fenomeni interessanti non sono documentabili per così tanti anni, con la conseguenza di dover limitare la raccolta dei dati alle fonti e agli anni effettivamente disponibili. La seconda riguarda la disorganicità delle fonti, come pure la disomogeneità dei dati. Abbiamo cercato di porvi rimedio commentando ogni serie storica con qualche cenno alle fonti e ai metodi, oltreché con alcune valutazioni di merito sui fenomeni via via analizzati.

I dati riguardano i due ambiti principali considerati nella narrazione qualitativa del paragrafo precedente, vale a dire l'impresa e il lavoro:

- L'impresa viene esaminata attraverso i tipici dati di struttura (addetti, unità locali, distribuzione territoriale) e relativi alle performance (valore aggiunto ed export).
- Il lavoro viene osservato dal punto di vista degli orari di lavoro, degli ammortizzatori sociali, degli infortuni, delle ore di sciopero, degli inquadramenti professionali.

3.A. Gli occupati e il valore aggiunto

Per poter osservare l'evoluzione dell'occupazione, del valore aggiunto e della produttività dell'industria metalmeccanica lungo i cinquant'anni dagli anni settanta a oggi è necessario fare riferimento a due diverse serie temporali, entrambe elaborate dall'Istat, ma con diverse caratteristiche. La prima (Istat, 2008 e 2019) copre gli anni 1970-2007 ed è strutturata sulla classificazione Ateco 2002; la seconda copre gli anni 1995-2019 ed è strutturata sull'Ateco 2007. Oltre che per il codice Ateco (Attività Economica) sottostante, le due serie si differenziano per le varie modifiche metodologiche introdotte dall'Istat nei diversi anni, impedendo un confronto immediato tra i valori della prima serie e quelli della seconda serie. Tenendo presente tutto ciò, è comunque possibile, considerandole congiuntamente, valutare i macro-trend di lungo periodo. Negli anni di sovrapposizione tra le due serie, fatte salve le differenze di livello, le dinamiche di lungo periodo sono infatti largamente compatibili (e comparabili) tra loro.

Un'altra considerazione riguarda la misurazione del valore aggiunto, ovvero se guardare ai 'valori correnti' oppure ai 'valori concatenati'. Il ricorso ai valori concatenati viene generalmente effettuato per eliminare le componenti inflazionistiche, ottenendo quindi una misura in volume della produzione: una crescita del valore aggiunto misurato a valori concatenati dovrebbe di conseguenza indicare una crescita delle quantità prodotte. Tuttavia, il valore aggiunto può crescere, a parità di quantità prodotte, se cresce il valore unitario dei beni realizzati, ad esempio a causa di un aumento di qualità o di tecnologia incorporata a cui corrispondono prezzi finali maggiori. Non avendo informazioni per scorporare gli effetti inflazionistici da quelli di qualità/tecnologia, sono riportate entrambe le misurazioni². Si

2. Il valore aggiunto concatenato è ottenuto come somma di alcuni sotto-com-

osservano così, sul fronte occupazionale, alcune fasi di crescita e poi decrescita nel numero dei lavoratori impiegati nell'industria metalmeccanica, mentre il valore aggiunto, sia in valori correnti che in volume, conosce una crescita continua, se osservata sul lungo periodo, nonostante alcune cadute, anche importanti, in occasioni di alcune ben note crisi congiunturali che hanno costellano il cinquantennio. Ne deriva, come effetto finale degno di nota, una crescita molto sostenuta della produttività del settore.

Come si può osservare nella Figura 3.1, gli occupati nell'industria metalmeccanica crescono in tutti gli anni del decennio 1970-'80, che coincide quasi integralmente con la prima fase della nostra periodizzazione, quella taylorista-fordista. Si tratta di un aumento di posti di lavoro nel settore metalmeccanico davvero imponente: oltre 500.000 occupati in più in valore assoluto, pari a oltre il 25% in più rispetto allo stock iniziale del 1970. Già solo questa evidenza empirica è in grado di dare ragione dell'intensità dei conflitti di lavoro (vedi Figura 3.13) e dell'ampiezza della contrattazione, tanto di quella nazionale quanto di quella decentrata (Bologna, 2019). Il secondo periodo (1983-1995 circa) segna un netto ripiegamento degli occupati che ritornano sotto quota 2.000.000, per poi rimanere grosso modo stabili o leggermente declinanti nelle due ultime fasi segnate dall'apertura ai mercati internazionali.

Anche se si guarda alla Figura 3.2, dove gli occupati sono espres-

parti dell'industria metalmeccanica. A rigore è un'operazione non ortodossa, perché l'utilizzo degli indici a catena comporta la perdita di additività delle componenti concatenate, ovvero la somma dei valori concatenati delle componenti di un aggregato non è uguale al valore concatenato dell'aggregato stesso. Si ottengono tuttavia anche con questo *caveat* risultati apprezzabili seppure come indicazione di stima di larga massima.

si in Ula (Unità Lavorative Annue³), l'andamento della serie storica non cambia in modo significativo, tranne parzialmente per gli ultimi due periodi, dove più intenso è stato il ricorso a lavoratori assunti con contratti a tempo parziale. Inoltre, se si tiene conto che all'inizio della nostra storia, al censimento del 1971, il settore industriale (comprese le costruzioni) occupava 8.350.000 persone, calate via via fino ai poco meno di 6.000.000 attuali, si può meglio apprezzare la tenuta anche occupazionale del settore metalmeccanico, il quale incideva all'inizio della nostra storia per poco meno del 24% degli occupati industriali mentre ora, a fine periodo, pesa per oltre il 33% del settore, ben dieci punti percentuali in più⁴.

Va poi osservato come muti nell'arco di tempo considerato la distribuzione geografica dell'industria metalmeccanica⁵. Il Nord-Ovest passa dal 61,1% del 1971 al 41,9% del 2017, perdendo circa un terzo degli occupati, a favore principalmente del Nord-Est. Tuttavia, a differenza della lettura sulle tre Italie (Bagnasco, 1979), non è il settore metalmeccanico a fare da iniziale propulsore dello sviluppo di quella che -nel linguaggio dell'epoca- veniva chiamata 'Terza Italia'. Infatti, tra il 1971 e il 1981 il peso sul totale nazionale degli addetti del Nord-Est cresce di appena il 2,7%, mentre una dinamica analoga si osserva nella circoscrizione del Centro e al Sud si registra addirittura un + 3,5%. La grande crescita riguarda invece i due decenni 1981-'90 e 1991-2000, quando il peso degli addetti del Nord-Est

3. Le Ula sono definite dall'Istat come il totale annuo del volume prestato nelle posizioni lavorative. E' calcolato riducendo il valore unitario delle posizioni lavorative a tempo parziale in equivalenti a tempo pieno.

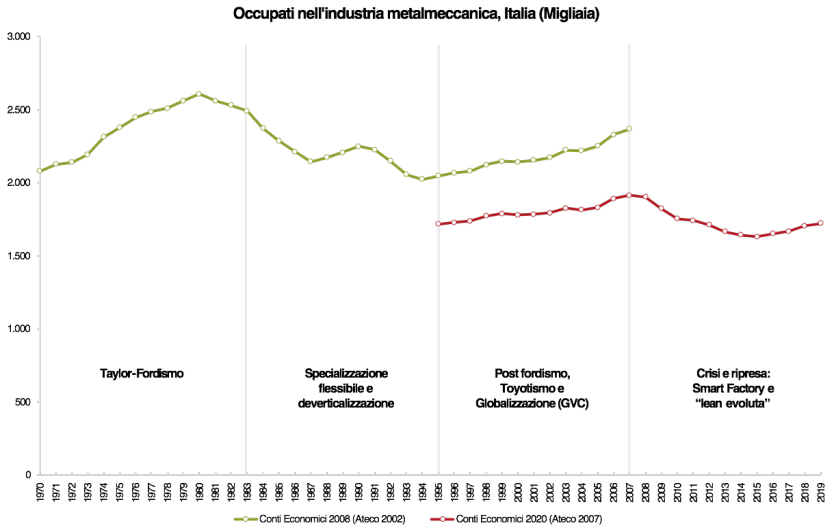
4. Cfr. *Appendice statistica*, tabella 4, colonne Censimenti (Ateco '91).

5. Cfr. *Appendice statistica*, tabelle 4, 5 e 6. I dati non sono sempre esattamente comparabili a causa delle variazioni nelle classificazioni degli Ateco.

sale di circa 10 punti percentuali, e nel contempo perde terreno tanto il Centro quanto il Sud. Alla fine della nostra serie storica, nel 2017, oltre il 33% degli occupati nel settore metalmeccanico si concentrano nella circoscrizione Nord-orientale (rispetto al 19,2% del 1971), mentre arretra come si è detto di 20 punti il Nord-Ovest, e le circoscrizioni meridionali rimangono più o meno sui livelli di quarant'anni fa: la somma del Centro e del Sud era pari al 25,2% nel 1981 ed è inchiodata al 25,0% nel 2017 (Tab. 6 in Appendice).

Se ora passiamo ad analizzare i dati del valore aggiunto e, tenendo conto delle avvertenze metodologiche prima avanzate, osserviamo congiuntamente la figura 3.3 (valori correnti) e la figura 3.4 (valori concatenati), emerge con sufficiente chiarezza come la crescita del valore aggiunto nella prima fase, quella taylor-fordista, è legata ad una analoga crescita degli occupati, vale a dire che si risponde agli aumenti di domanda quasi solo attraverso un uso intensivo delle tecnologie esistenti accompagnate da un maggiore ricorso a nuovi addetti.

Figura 3.1 Occupati nell'industria metalmeccanica, Italia, 1970-2019.



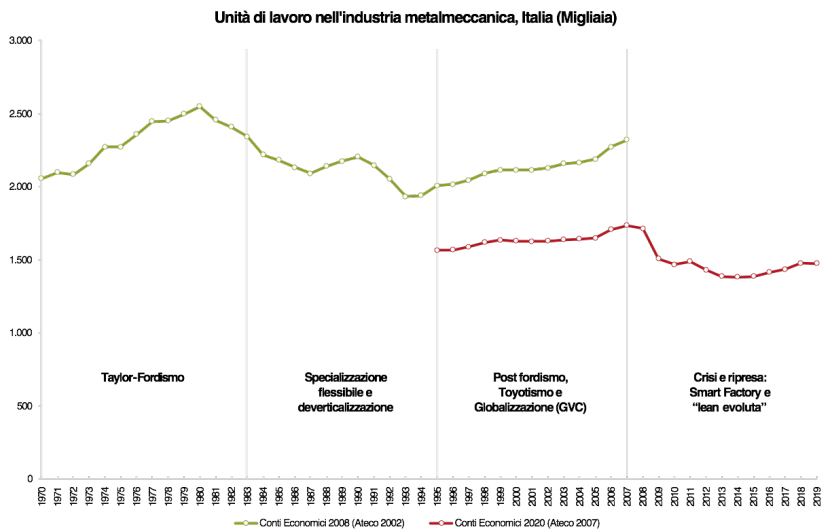
(Fonte: nostra elaborazione su dati Istat.)

Nella seconda e nella terza fase, a fronte di un deciso calo degli occupati, seguito poi negli anni novanta da una loro sostanziale stagnazione, si registra una crescita continua e sostenuta del valore aggiunto, seppure con un progressivo rallentamento della velocità. Si passa infatti dal +49,0% del primo periodo, al + 38,7% del secondo periodo e al +16,3% del terzo periodo, per infine andare in zona negativa (-6,1%) all'ultimo periodo⁶. Appare inevitabile collegare questi aumenti di valore aggiunto, in presenza di significativi cali di occupati, alle innovazioni tecnologiche e di processo descritte nel paragrafo 2 e, in misura minore, all'aumento del valore delle unità prodotte, almeno in parte probabile conseguenza delle innovazioni di prodotto. L'andamento della produttività riflette quanto fin qui osservato, seppure con qualche specificazione ulteriore. Ad esempio, la crescita trainata dalla domanda della prima fase, proprio perché affrontata con tecnologie costanti e conseguente crescita degli occupati, mostra una dinamica più lenta rispetto al secondo e quarto periodo, mentre si può apprezzare in modo evidente tanto la crescita della produttività negli anni ottanta -la fase della specializzazione flessibile e del decollo del settore metalmeccanico nelle regioni nordorientali- quanto la stagnazione o flebile sviluppo della produttività nel terzo periodo, tra metà anni novanta e metà anni duemila⁷.

6. Cfr. *Appendice statistica*, Tabella 2, Valore aggiunto a valori concatenati. La serie storica a valori correnti, come è ovvio, presenta variazioni molto più elevate e sempre con segno positivo.

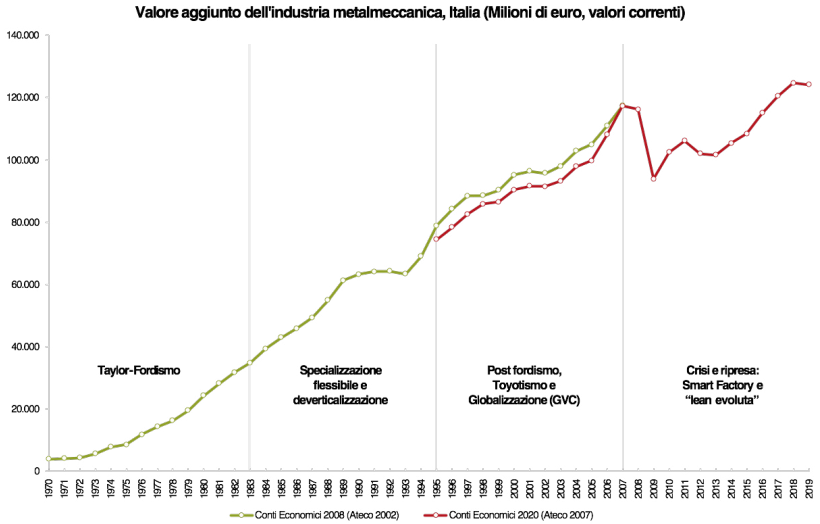
7. Si tratta del periodo in cui è più difficile fornire un'interpretazione univoca anche perché si osserva in questo caso la maggiore divaricazione tra le serie storiche a valori correnti e le serie storiche a valori concatenati.

Figura 3.2 Unità di lavoro nell'industria metalmeccanica, Italia, 1970-2019.



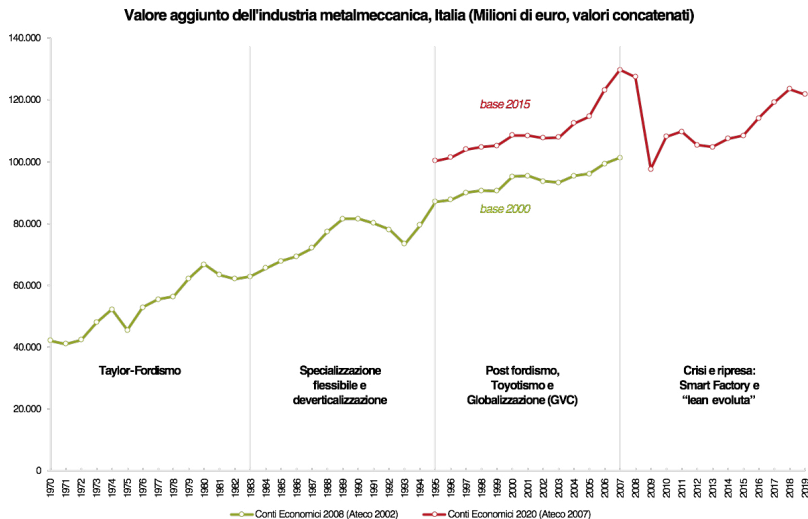
(Fonte: nostra elaborazione su dati Istat.)

Figura 3.3 Valore aggiunto dell'industria metalmeccanica, Italia, 1970-2019 (valori correnti).



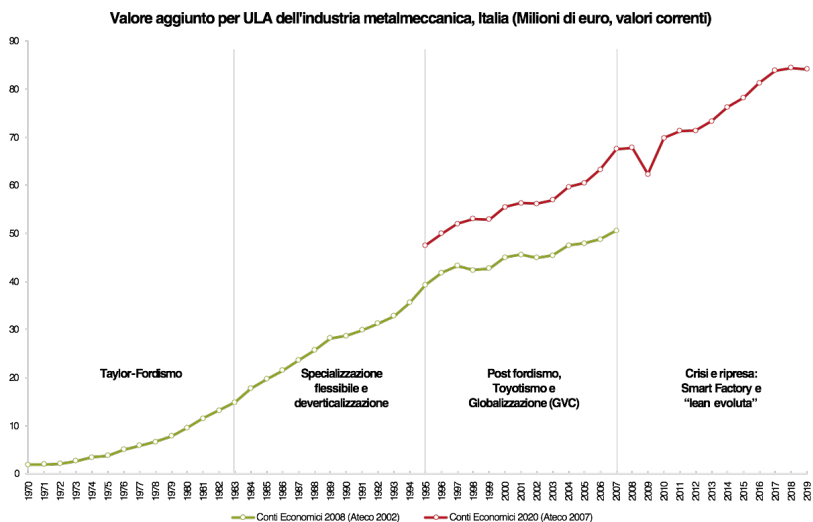
(Fonte: nostra elaborazione su dati Istat.)

Figura 3.4 Valore aggiunto dell'industria metalmeccanica, Italia, 1970-2019 (valori concatenati).



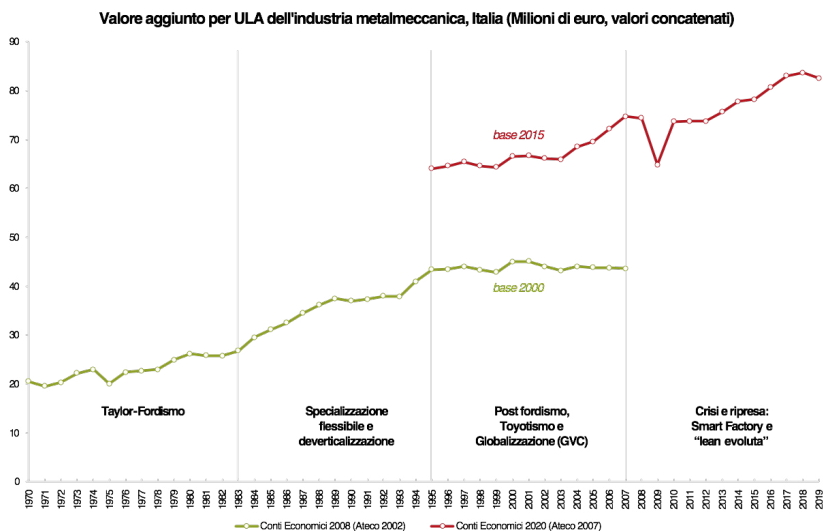
(Stima a partire dai dati relativi ai sotto-comparti dell'industria metalmeccanica. Fonte: nostra elaborazione su dati Istat.)

Figura 3.5 Valore aggiunto per ULA dell'industria metalmeccanica (valori correnti), Italia, 1970-2019.



(Fonte: nostra elaborazione su dati Istat.)

Figura 3.6 Valore aggiunto per ULA dell'industria metalmeccanica (valori concatenati), Italia, 1970-2019. Stima a partire dai dati relativi ai sotto-comparti dell'industria metalmeccanica.



(Fonte: nostra elaborazione su dati Istat.)

Più chiara e convergente è invece l'indicazione di una forte ripresa della produttività dopo la crisi del 2008, in coerenza con un ulteriore calo degli occupati (specie delle Ula) e della diffusione di quella che abbiamo chiamato "Smart factory e Lean evoluta". Il fenomeno che i dati aggregati non possono invece evidenziare è la grandissima variabilità geografica, dimensionale e sotto-settoriale degli andamenti della produttività, di cui si può rintracciare una flebile spia nelle migliaia e migliaia di chiusure (e aperture) aziendali che hanno costellato ognuno dei periodi analizzati. Si tratta di un fenomeno imponente che -come è stato osservato da più di un commentatore- pone una seria ipoteca all'opportunità di utilizzare l'indicatore della produttività

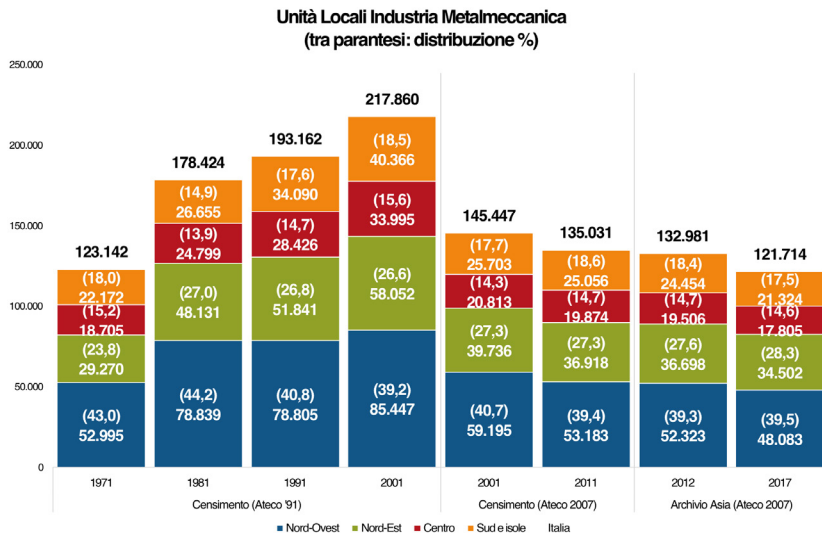
media di settore ai fini delle politiche salariali o delle politiche industriali.

3.B. Le unità locali, gli addetti, l'export

Per affrontare il tema delle dimensioni di impresa bisogna combinare i dati degli addetti con quelli delle unità locali, procedura che richiede qualche avvertenza di metodo. Le informazioni sulle unità locali e gli addetti sono tratte da diverse fonti: i Censimenti con Ateco '91 per il periodo 1971-2001; i Censimenti con Ateco 2007 per il periodo 2001-2011; l'Archivio Asia-Istat per il periodo 2012-2017. I dati sugli addetti dei Censimenti sono riferiti alla data del Censimento; i dati Asia-Istat sono invece medie annue. Il cambio di classificazione del sistema Ateco⁸ spiega il "salto" verso il basso che si osserva nel 2001 passando dalla serie 1971-2001 a quella 2001-2011.

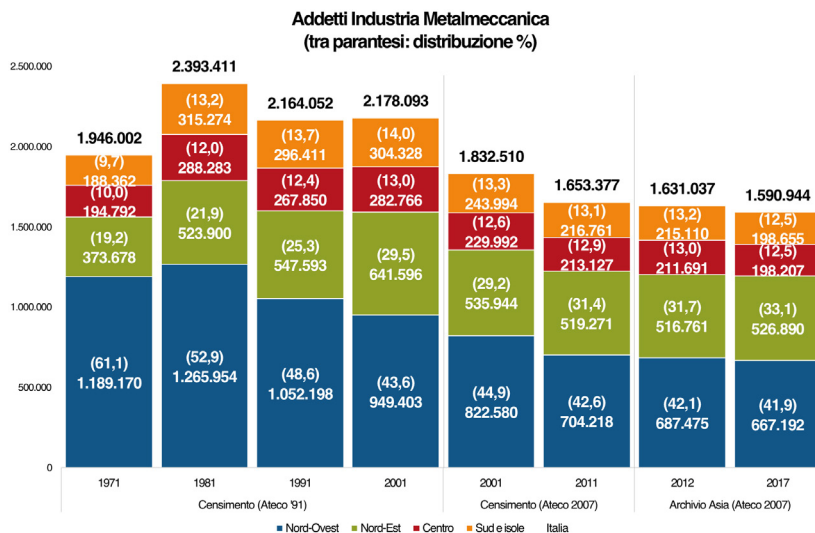
8. In particolare lo scorporo della riparazione e l'installazione di macchine ed apparecchiature dalle voci relative alla loro fabbricazione che è stato introdotto con la nuova classificazione dell'Ateco 2007.

Figura 3.7 Unità locali dell'industria metalmeccanica per ripartizione geografica, 1971-2017.



(Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat.)

Figura 3.8 Addetti dell'industria metalmeccanica per ripartizione geografica, 1971-2017.



(Fonte: nostra elaborazione su dati Istat.)

I dati consentono di osservare ancora meglio rispetto a quanto detto poco fa la diffusione dell'industria metalmeccanica al di fuori del Nord Ovest, diffusione che ha interessato soprattutto gli addetti (Figura 3.8) e solo secondariamente le unità locali (Figura 3.7). Nel Nord Ovest gli addetti dimezzano, passando dal massimo storico di circa 1.265.000 del 1981 ai circa 667.000 del 2017; calano di oltre il 30% nelle due circoscrizioni meridionali; rimangono sostanzialmente invariati nelle regioni nord orientali, a conferma della assoluta centralità di questi territori nella nuova geografia industriale italiana di inizio secolo.

L'industria metalmeccanica ha conosciuto nel tempo una riduzione delle proprie dimensioni aziendali (Figura 3.9), ma un'analisi a livello ripartizionale consente di mettere in luce

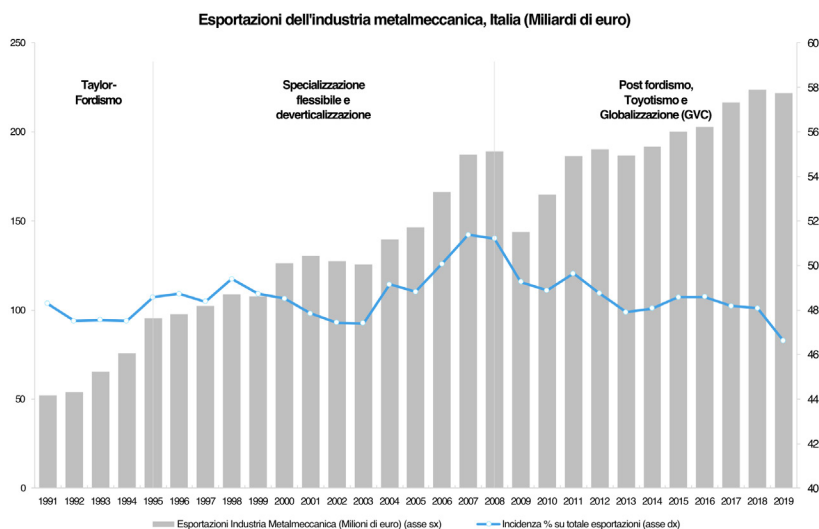
come questo caso abbia interessato molto più il Nord-Ovest rispetto alle altre aree, con un allineamento della taglia della metalmeccanica del Nord Ovest sulla media italiana. Negli ultimi 5 anni si intravedono segnali di rafforzamento delle dimensioni aziendali in tutte le circoscrizioni, possibile effetto, da un lato, delle ristrutturazioni post-crisi del 2008 e, dall'altro lato, delle strategie di risposta alle sfide poste dalla competizione internazionale.

La dimensione media delle imprese metalmeccaniche tocca il punto più basso nel 2001, tranne che nel Nord-Est dove il minimo è registrato nel 1991. Poi, ovunque, si assiste ad una crescita delle dimensioni aziendali, tanto che alla fine della nostra serie storica, nel 2017, ci si è quasi portati sul livello del 1981 (Figura 3.9). La crescita maggiore si osserva nelle regioni nord orientali, dove la taglia media delle imprese cresce di più del 30% tra il 1991 e il 2017. Con ogni probabilità il fenomeno è stato ancora più accentuato ed emergerebbe con maggiore chiarezza se venissero scorporate le unità locali di dimensioni 0-5 addetti, le quali per vari motivi possono essere numericamente sovradimensionate e alterare i dati della dimensione media delle aziende (Feltrin, Tattara, 2010). Non potendo effettuare in questa sede lo scorporo indicato, ci limitiamo a segnalare come spia di questo fenomeno la maggiore intensità dei tassi di variazione negativi delle unità locali⁹.

9. Cfr. Appendice metodologica, tabelle 8, 9, 10, 11.

Se ora passiamo alla dinamica degli scambi internazionali, la serie storica specifica dell'Istat consente di osservare l'andamento delle esportazioni dell'industria metalmeccanica dal 1991 al 2019. Le esportazioni del settore metalmeccanico, fatte salve le interruzioni 2009-2010 e 2013, hanno conosciuto dai primi anni novanta una crescita progressiva, arrivando a rappresentare, subito prima della crisi del 2008, oltre metà dell'export complessivo italiano. Successivamente, a una crescita in valore assoluto si è accompagnato un ridimensionamento del loro peso sul totale dell'export (Figura 3.10).

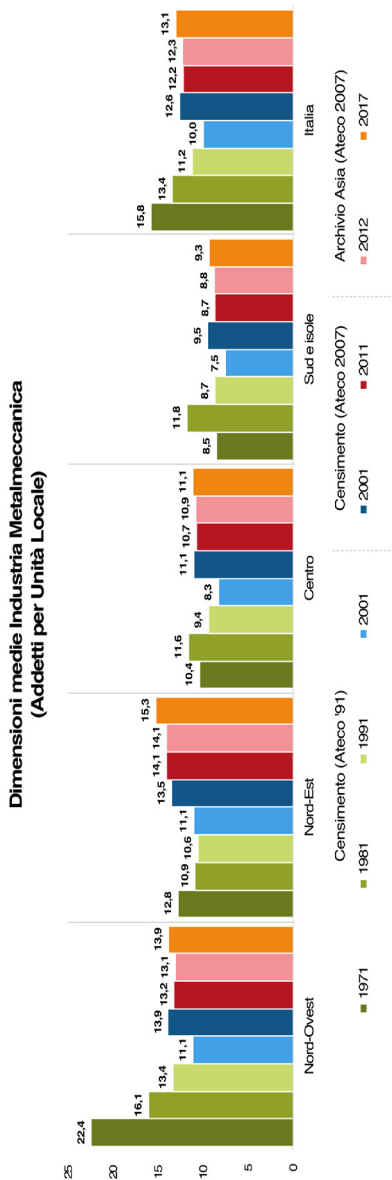
Figura 3.10 Esportazioni dell'industria metalmeccanica, Italia, 1991-2019.



(Fonte: nostra elaborazione su dati Istat.)

Nel corso del tempo sono cambiati i principali mercati geografici di destinazione. L'area Euro-12 rimane la principale destinazione dell'export metalmeccanico italiano, ma raccoglie oggi il

Figura 3.9 Dimensioni medie dell'industria metalmeccanica per ripartizione geografica, 1971-2017.



(Fonte: nostra elaborazione su dati Istat.)

40% circa, non più la metà come a metà anni Novanta (Vedi Appendice statistica, tabella 12). È cresciuto il ruolo degli altri Paesi europei, in particolare tra 1995 e 2008, sia in valore assoluto sia in peso percentuale, non solo come mercati di destinazione finale ma anche per effetto dei flussi di esportazione destinati agli stabilimenti delocalizzati all'estero. Dal 2008 in poi il tasso di crescita maggiore riguarda invece gli Usa, con il raddoppio rispetto al 2008, effetto in parte dei nuovi flussi generati dalla fusione tra Fiat e Chrysler.

3.C. La cassa integrazione, i conflitti, gli infortuni

Per quanto riguarda la Cassa integrazione guadagni (Cig), i dati sono pubblicati da Inps e coprono, per il totale dei settori economici, il periodo che va dal 1980 al 2019. Dal 2007 in poi, combinando dati Inps e Istat (Figura 3.11), è possibile osservare anche l'andamento della Cig autorizzata all'industria metalmeccanica, registrando, come ci si poteva attendere, andamenti non difformi da quelli osservati nel complesso del settore privato. Questa evidenza ci autorizza a ritenere che analoghi andamenti si possano supporre per gli anni precedenti dove non disponiamo di dati disaggregati per singoli comparti produttivi.

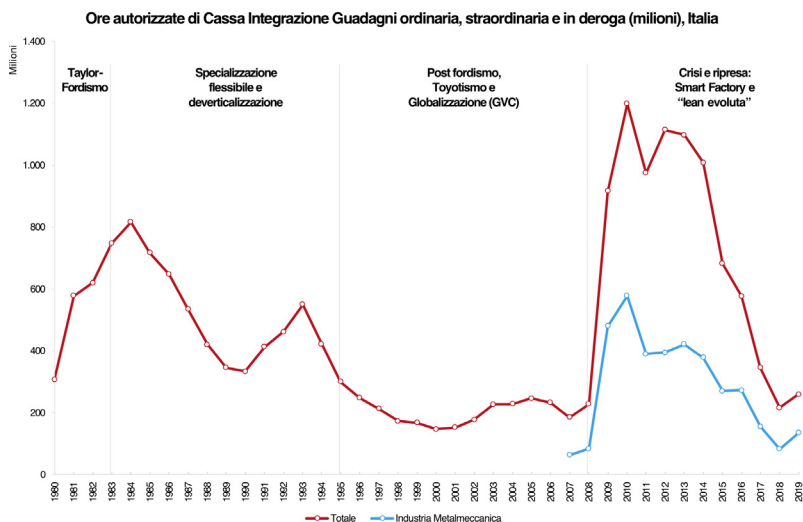
Come è ben noto, la Cassa integrazione, quasi inesistente negli anni sessanta e nei primi anni settanta, viene utilizzata per la prima volta in maniera estensiva durante la crisi petrolifera del 1973-'74, per poi conoscere il primo grande picco durante la congiuntura negativa dei primi anni ottanta. Come ha osservato Sergio Bologna (2017, 2019) questo ammortizzatore ha via via ampliato le sue funzioni passando dall'iniziale ruolo di intervento straordinario in caso di eventi imprevisti in azienda ad una misura di vera e propria politica sociale, anche in funzione della mitigazione dei conflitti di lavoro durante i cicli delle grandi ristrutturazioni. Se si osservano i picchi del 1983-'84, del 1992-'93 e -ancor di più- del 2009-'11 (anche nel

settore metalmeccanico), si può comprendere meglio come le grandi fasi che abbiamo delineato prendano avvio da punti di svolta rappresentati da shock esterni, ai quali si deve rispondere con cambi di strategie industriali che comportano profonde ristrutturazioni, innovazioni di processo e di prodotto, riprogettazioni dei sistemi organizzativi.

La sempre maggiore garanzia di un intervento estensivo della Cig di fronte a qualsiasi evento critico (si pensi in questi primi mesi del 2020 al Covid) rappresenta uno straordinario fattore di consenso sociale, un ammortizzatore -appunto- innanzitutto delle tensioni sociali che si potrebbero innescare quando viene a mancare il lavoro e i redditi conseguenti. Per quanto poco tematizzato negli studi di relazioni industriali, lo 'scambio politico' avviato a partire dalla seconda metà degli anni settanta ha consentito di regolare il conflitto industriale attraverso l'intervento pubblico nei grandi processi di ristrutturazione a tutela dei lavoratori (Cig straordinaria, prepensionamenti, lavori socialmente utili, etc.). Questo slittamento progressivo della Cig dalla sfera delle politiche industriali alla sfera delle politiche di attenuazione dei conflitti e di mantenimento del consenso sociale appare ancora più evidente quando si esaminano i dati relativi ai conflitti di lavoro (Figura 3.12).

La rilevazione sui conflitti di lavoro è stata condotta dall'Istat dal 1948 al 2009, con informazioni sul numero di conflitti di lavoro, i lavoratori partecipanti e le ore non lavorate.

Figura 3.11 Ore autorizzate di Cassa Integrazione Guadagni ordinaria, straordinaria e in deroga, Italia, 1980-2019.

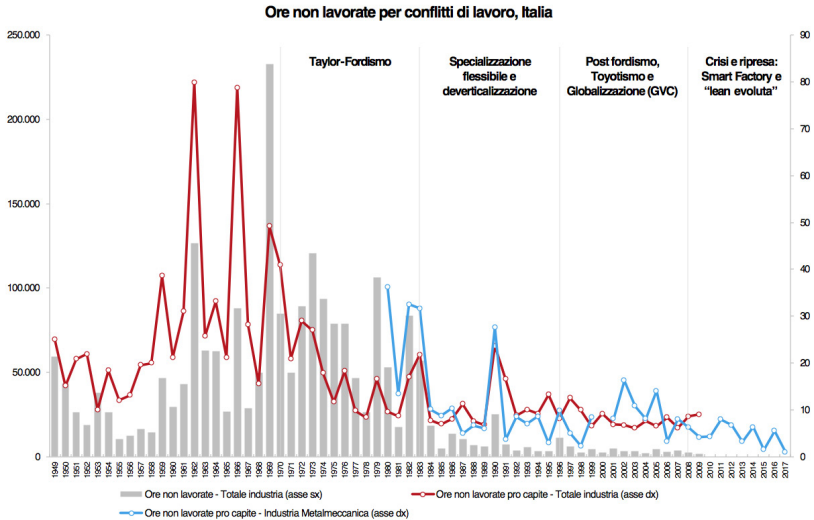


(Totale 1980-2019: Inps; Industria Metalmeccanica 2007-2008: Istat; Industria metalmeccanica 2009-2019: Inps. Fonte: elaborazione su dati Inps e Istat.)

Per il periodo 1980-2017 è invece disponibile la serie storica sulle ore pro capite non lavorate all'industria metalmeccanica, curata da Federmeccanica, che consente un confronto con il medesimo indicatore elaborato sui dati Istat relativi all'economia nel suo complesso. Si osserva a partire dai primi anni settanta, a fronte di un mantenimento delle ore non lavorate sui livelli degli anni precedenti, un abbassamento del dato pro capite, che prosegue, fatta salva la presenza di alcuni picchi di sempre minore intensità, in tutti i periodi successivi. Non difforme dal trend complessivo è quello che riguarda il settore metalmeccanico, in cui, dopo alcuni grandi picchi negli anni '80-'90, il numero di ore pro capite non lavorate è progressivamente e drasticamente diminuito. Come

è stato osservato anche da Lorenzo Bordogna in questa stessa ricerca, la dinamica dei conflitti di lavoro non ha una relazione diretta con l'andamento della sindacalizzazione. Conta invece il mutamento del clima delle relazioni sindacali, col passare del tempo sempre meno antagoniste e più proceduralizzate. Questa sorta di normalizzazione dei rapporti sindacali è stata favorita da tre fattori: in primo luogo, la sempre maggiore centralità del fattore lavoro sul quale torneremo nelle conclusioni; in secondo luogo, le politiche pubbliche di riduzione delle tensioni sociali, delle quali costituisce una buona evidenza empirica la serie storica della Cig; in terzo luogo, i miglioramenti degli ambienti e delle condizioni concrete di lavoro dentro gli stabilimenti metalmeccanici. Come è noto, negli anni settanta il tema della salute sui posti di lavoro emerge come una *issue* sempre più rilevante nella contrattazione collettiva nazionale e aziendale (Bologna, 2017; Mortillaro, 1994). Dopo le rivendicazioni salariali dei primi anni settanta, infatti, l'altro grande fattore di mobilitazione sindacale per tutta la seconda parte del decennio e i primi anni ottanta, specie a livello decentrato, fu quello della "salute in fabbrica"¹⁰

10. Oltre al racconto di Bologna, 2017 vale la pena segnalare Boschiero, 2020 (per l'area di Porto Marghera) e Pelucchi e Pizzinato, 2006 (per l'area milanese).

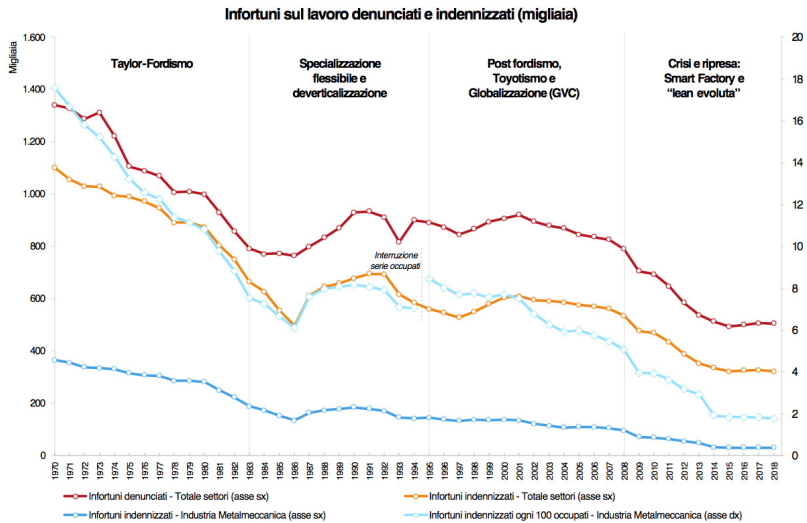
Figura 3.12 Ore non lavorate per conflitti di lavoro, Italia, 1949-2017.


(Ore non lavorate totale e ore non lavorate pro capite – Totale: Istat; Ore non lavorate pro capite – Industria Metalmeccanica: Federmeccanica. Fonte: elaborazione su dati Istat e Federmeccanica.)

Una *proxy* di questo fascio di variabili relative alle trasformazioni degli ambienti di fabbrica è costituita dagli andamenti degli infortuni sul lavoro. La serie storica sugli infortuni sul lavoro è diffusa da Inail per il periodo 1970-2018. La serie riguarda per gli infortuni denunciati il totale dei vari settori economici e per gli infortuni indennizzati (il cui trend complessivo rispecchia quello dei denunciati) anche i dati relativi all'industria metalmeccanica. Facendo riferimento alle serie storiche sugli occupati all'industria metalmeccanica (che, si ricorda, sono diffusi da Istat in due serie distinte per i periodi 1970-2007 e 1995-2019) è possibile relativizzare gli infortuni rispetto al numero degli occupati.

Se si osserva la Figura 3.13 emerge in modo evidente come la trasformazione più radicale sia avvenuta proprio nei modi in cui si eroga il lavoro dentro gli stabilimenti manifatturieri e, sotto questo profilo, l'industria metalmeccanica rappresenta un caso di successo vista la diminuzione continua nel corso del tempo del numero di infortuni, sia in assoluto che relativizzati rispetto al numero degli occupati. In particolare, i cali più intensi nel numero di infortuni si rilevano tra 1970 e 1983, per effetto anche della maggiore salienza assunta dai temi della salute e degli infortuni nelle relazioni industriali, e poi negli ultimi due periodi, a partire dai primi anni novanta, quando le più recenti tecnologie hanno impresso una nuova accelerazione sul fronte del contenimento del rischio. Va inoltre aggiunto che in epoca contemporanea l'attenzione alla salute sui luoghi di lavoro entra nel repertorio delle azioni che aumentano la *reputation* di un'azienda, non solo nei confronti dei lavoratori ma anche verso la comunità locale.

Figura 3.13 Infortuni sul lavoro denunciati e indennizzati, Italia, 1970-2018.



(* Occupati da serie Conti Economici 2008; ° Occupati da serie Conti Economici 2020.
 Fonte: elaborazione su dati Inail e Istat.)

Un rallentamento nella riduzione degli infortuni del settore metalmeccanico è avvenuto invece tra 1983 e i primi anni novanta. L'ipotesi che si potrebbe avanzare è che in quel periodo la diffusione della produzione in unità più piccole abbia dato luogo ad ambienti di lavoro meno attrezzati, anche dal punto di vista tecnologico, alla mitigazione del rischio di infortunio.

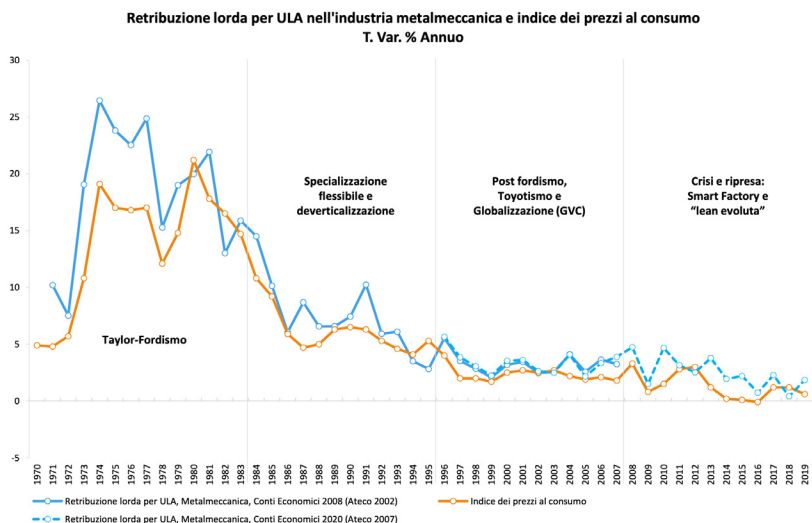
3.D. Le retribuzioni

Nella Figura 3.14 sono riportati gli andamenti delle retribuzioni lorde annue e quelli dell'indice dei prezzi al consumo. Durante tutta la prima fase, dai primi anni settanta a metà anni ottanta, il meccanismo di recupero automatico delle variazioni dei prezzi, attraverso il cosiddetto 'punto unico della scala mobile, a cui si deve aggiungere una contrattazione salariale nazionale

molto aggressiva, garantì ai lavoratori aumenti stipendiali annui sempre superiori all'inflazione (Addis, Tarantelli, 1984; Tarantelli, 1986), e questo nonostante la dinamica dei prezzi facesse osservare variazioni annue a due cifre.

Anche nei periodi successivi, le retribuzioni riuscirono a mantenere il passo rispetto all'indice dei prezzi, risultando sempre leggermente più elevate, anche se l'impatto finale ha dimensioni molto più ridotte a causa del drastico abbattimento della dinamica inflattiva. Come è noto, gli interventi sul meccanismo della scala mobile del 1984, ma soprattutto del 1992, ebbero come effetto di portare sul contratto nazionale l'onere del recupero, a posteriori, dell'inflazione. Sotto questo profilo l'intervento di riforma dei primi anni novanta sembra aver avuto successo, assicurando il definitivo spegnimento della spirale prezzi-salari e una adeguata protezione delle retribuzioni anche dai pochi picchi fuori dalla media del periodo, come nel caso del 1995, del 2008 e del 2012 (vedi Figura 3.14).

Figura 3.14 Tassi di variazione % annui della retribuzione lorda per ULA all'industria metalmeccanica e dell'indice dei prezzi al consumo, Italia, 1970-2019.



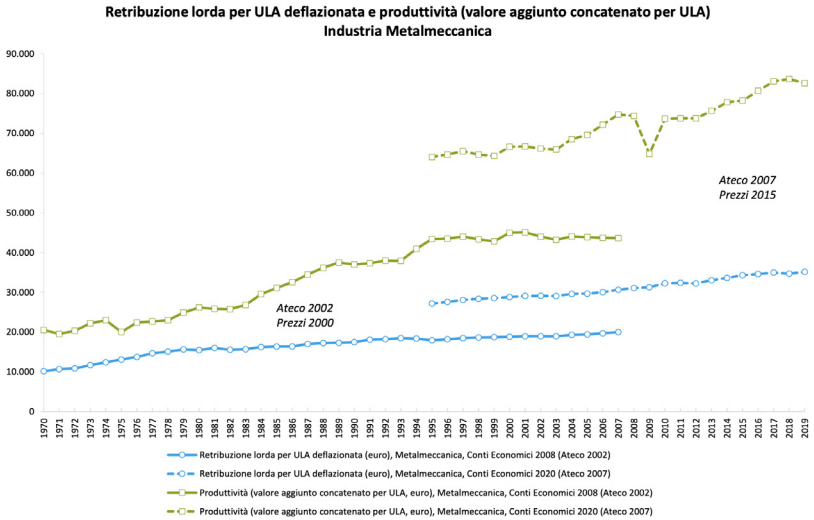
(Fonte: elaborazione su dati Istat.)

Molto diverso e molto meno chiara risulta la questione della relazione tra retribuzioni e dinamica della produttività. Se si osserva la figura 3.15 dove sono messe a confronto l'andamento della retribuzione lorda per ULA del settore metalmeccanico con quella della produttività, espressa in termini di valore aggiunto concatenato per ULA. Il dato relativo alla retribuzione lorda è stato deflazionato sulla base dell'indice dei prezzi al consumo per l'intera collettività (NIC), ottenendo in questo modo una misura della dinamica dei salari reali.

Un'avvertenza riguarda la necessità di ricorrere, come già visto per i dati occupazionali, a due serie storiche distinte: la prima che copre il periodo 1970-1995, è tratta dai Conti Economici 2008, strutturati sull'Ateco 2002, ed espressa ai prezzi del 2000;

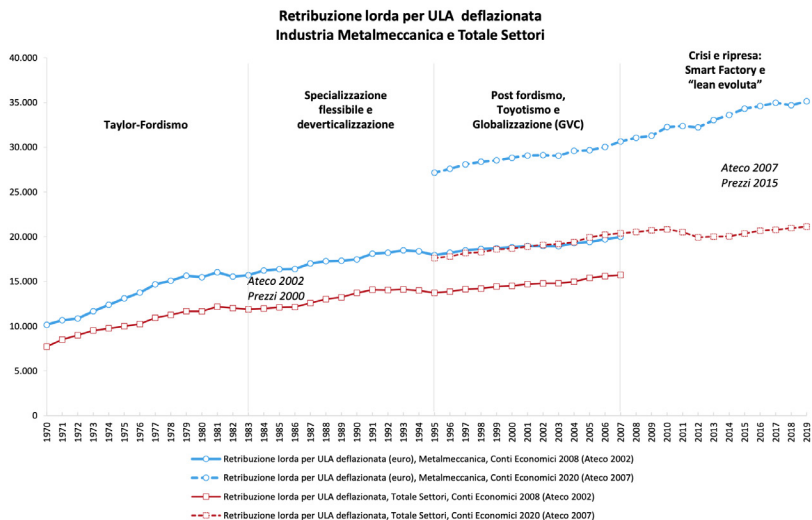
la seconda che copre il periodo 1995-2019, è tratta dai Conti Economici 2020, strutturati sull'Ateco 2007, ed espressa ai prezzi del 2015. L'utilizzo di due diversi sistemi dei prezzi è dovuto alle diverse basi su cui sono restituiti i dati di valore aggiunto concatenato. Anche se i confronti tra le due serie non possono essere diretti, le informazioni congiunte vanno tutte in direzione univoca. Le retribuzioni lorde hanno mantenuto un rapporto stabile, con una limitatissima divaricazione per difetto nel primo periodo, fino al 1983, per poi allontanarsi con tassi di variazioni minimi ma continui nel tempo. Alla fine, nel cinquantennio, le retribuzioni lorde al netto dell'inflazione sono triplicate mentre la produttività è più che quadruplicata. E' difficile dire con i dati a nostra disposizione se le retribuzioni reali in tutte le classi dimensionali abbiano avuto incrementi diversi, anche perchè nelle aziende più piccole non sono facili da osservare e da misurare.

Figura 3.15. Retribuzione lorda per ULA deflazionata e produttività, industria metalmeccanica, Italia, 1970-2019.



Fonte: elaborazione su dati Istat

Figura 3.16 Retribuzione lorda per ULA deflazionata, industria metalmeccanica e totale settori, Italia, 1970-2019.



(Fonte: elaborazione su dati Istat.)

Da ultimo la Figura 3.16 mette a confronto l'andamento della retribuzione lorda per ULA del settore metalmeccanico con quella media complessiva di tutti i settori dell'economia italiana. Il dato è stato deflazionato sulla base dell'indice dei prezzi al consumo per l'intera collettività (NIC), ottenendo in questo modo una misura della dinamica dei salari reali. Anche per questo confronto è stato necessario ricorrere a due serie storiche distinte: la prima che copre il periodo 1970-1995, è tratta dai Conti Economici 2008, strutturati sull'Ateco 2002, ed espressa ai prezzi del 2000; la seconda che copre il periodo 1995-2019, è tratta dai Conti Economici 2020, strutturati sull'Ateco 2007, ed espressa ai prezzi del 2015. L'utilizzo di due diversi sistemi dei prezzi è effettuato in coerenza al grafico precedente.

Tra 2007 e 2019 la retribuzione lorda per ULA deflazionata cresce molto più della media di tutti i settori: è un dato che va ponderato, riconducibile forse più al calo delle ULA che alla crescita delle retribuzioni. Ma, in ogni caso, va rimarcato che le retribuzioni nel settore metalmeccanico in tutto il cinquantennio sono sempre state più elevate del resto dell'economia e che, in secondo luogo, esse sono aumentate più che proporzionalmente al resto dei settori, anche al netto degli andamenti 2007-'19.

3.E. L'inquadramento professionale

La complessa evoluzione tecnologica e organizzativa del settore è ben visibile anche nella profonda trasformazione della composizione dei lavoratori in base al loro inquadramento nel sistema professionale. Il sistema di inquadramento contrattuale infatti è rimasto pressoché identico nella sua struttura dal 1973 ad oggi, nonostante tutti gli straordinari cambiamenti dei ruoli descritti sopra. Questa straordinaria permanenza nel tempo, ha il vantaggio di consentire dei paragoni tra il 1980 ed oggi che, usando altre fonti di dati sarebbero assai complicati. Le Figure 3.17-3.18 riportano i dati sul personale del settore suddiviso tra operai e tecnici-impiegati, inquadrati nei diversi livelli previsti nel sistema del CCNL del 1973. I dati sono frutto delle rilevazioni periodiche di Federmeccanica, iniziate nel 1980 ed effettuati su un campione di aziende associate abbastanza stabile, di conseguenza la rilevazione può ritenersi abbastanza rappresentativa, nonostante la complessità del tema e la non facile verificabilità delle fonti. I livelli categoriali in origine nel contratto dal 1973 erano 7: anche se il livello 1 è definito come livello di ingresso con passaggio automatico al livello 2 (dopo un periodo non superiore a 4 mesi dall'assunzione). Nel corso degli anni, tuttavia, i livelli sono diventati 10, con l'inserimento della 7° Quadri (7q), dopo la legge su quadri (anni '90) e della 5[^]super e 3[^]super per gli operai, in seguito agli accordi per il rinnovo del CCNL degli anni '96-2010.

Per adeguarsi agli usi statistici più diffusi oggi, che suddividono operai e impiegati tra *high skilled* e *low skilled*, nella Figura 3.18 i dati disaggregati di Federmeccanica, sono stati aggregati suddividendo gli operai e gli impiegati, in due classi di famiglie professionali di bassa qualifica e alta qualifica professionale. Ne risultano le seguenti 5 famiglie professionali:

- 1) *Operai a bassa professionalità*: comprendono i livelli 2°, 3°, 3 super che definiscono una famiglia di operai a bassa qualificazione in quanto in questi livelli sono inquadrati tutti i lavoratori delle linee di assemblaggio e di ruoli e mansioni con bassa specializzazione tecnica e attività operative predefinite, normalizzate e standardizzate. Anche i lavoratori di 3° super sono inseriti in questa classe in quanto nella maggioranza dei casi si tratta di lavoratori di 3° categoria che, a seguito di prolungata esperienza hanno accresciuto la loro polivalenza su ruoli contigui o simili, e aumentato la capacità di dialogo con altre funzioni. Nel testo contrattuale infatti sono definiti come lavoratori in grado di “operare stabilmente su diverse funzioni e hanno capacità di collaborare con altre funzioni”. Ma in breve possiedono professionalità equivalente alla 3°.
- 2) *Operai ad alta professionalità* che comprendono i livelli 4, 5 e 5 super in quanto in questi livelli sono inquadrati di solito gli operai che possiedono preparazione professionale e capacità tecnica più elevata e che intervengono su apparati tecnici di particolare complessità (come ad es. manutentori, collaudatori, riparatori, addetti a macchine CNC, conduttori di sistemi integrati e di robot, modellisti, installatori di grandi impianti).
- 3) *Intermedi di 4° e 5° livello* (categorie speciali) con le stesse caratteristiche del 4° e 5° livello ma con incarichi particolari di coordinamento di altri lavoratori.
- 4) *Impiegati a bassa professionalità*: comprendono i livelli 2,3,4 e 5 degli impiegati in quanto in queste categorie sono inseriti

tutti gli impiegati che operano su procedure predefinite e standard di carattere gestionale e amministrativo. Anche la 5° impiegati a differenza della 5° operai è collocabile in questa classe in base alla definizione del CCNL.

- 5) *Impiegati ad alta professionalità*: comprende i livelli 5 super, 6,7 e 7 quadri in quanto in queste categorie sono inquadrati lavoratori tecnici e amministrativi che possiedono competenze professionali elevate, oppure “svolgono funzioni direttive e di coordinamento” con elevata discrezionalità di poteri e ampia autonomia decisionale.

La Figura 3.18 riporta la composizione percentuale dei lavoratori secondo queste famiglie professionali in ciascuno degli anni forniti dalle serie Federmeccanica. La rilevazione Federmeccanica è solo periodica e di solito il periodo dura 5 anni, salvo che nel decennio 1990-2000 in cui si ha solo la rilevazione 2001. Gli anni delle rilevazioni sono perciò parzialmente disallineati rispetto alla nostra periodizzazione ma i trend sono molto significativi. Dalle Figure 3.17 e 3.18 si vede la grande mutazione di lungo periodo che ha portato a un rovesciamento nella composizione del lavoro. Nel 1980 gli operai più gli intermedi costituiscono il 75% dei lavoratori e i tecnici e gli impiegati solo il 25%. Nel 2017 i Rapporti si erano completamente rovesciati: Operai e Intermedi 40,9%, Tecnici e Impiegati 50,1%. Nelle Figure si può apprezzare meglio come il rovesciamento del rapporto operai-impiegati si sviluppi nel tempo e sia riconducibile alla evoluzione del settore secondo le fasi descritte sopra ed evidenziate con degli ovali.

- *Fase 2 e conseguenze della prima Automazione e delle deverticalizzazione*
Da metà anni '80 al 1990 gli effetti di queste trasformazioni conducono a una prima drastica riduzione degli operai a bassa qualifica e degli intermedi e a una crescita di operai specializzati (macchine CNC) e ai tecnici di automazione. In questa fase gli impiegati a bassa professionalità rimangono stabili.

- *Fase 3, Post fordismo e conseguenze della ICT, della seconda Automazione e delle filiere e distretti (anni '93-2008).* In questa fase continua la discesa degli operai a bassa qualifica e si ha anche un primo forte arretramento degli impiegati di bassa professionalità, a vantaggio delle alte professionalità tecniche che a fine periodo (2010) sono già circa un terzo del totale addetti (32,7%).
- *Fase 4 e conseguenze della crisi finanziaria, della lean evoluta e della smart factory (2008-17).* In questa ultima fase si assiste a un vero e proprio crollo degli operai e degli impiegati a bassa qualifica (-11,6%) e a una corrispondente crescita degli operai ad alta qualifica (+1,5%) e degli impiegati alte professionalità (+2,8%). Da questi dati si ricava che gli effetti della digitalizzazione, non riguarderebbero solo la crescita dei tecnici professionali (come da più fonti attestato) ma implicherebbe anche una ripresa della crescita di operai ad alta specializzazione. Si noti in particolare che gli operai a bassa qualifica sembrano stabili tra le rilevazioni 2015 e 2017 probabilmente come effetto della diffusione ricordata sopra, della Figura dell'operaio manual-intellettuale sulle linee da assemblaggio (di solito classificati ancora in 3° categoria).

Figura n. 3.17 Distribuzione addetti per qualifica professionale: Operai, Impiegati, Categorie Speciali di 4 e 5 livello (elaborazioni su dati Federmeccanica)

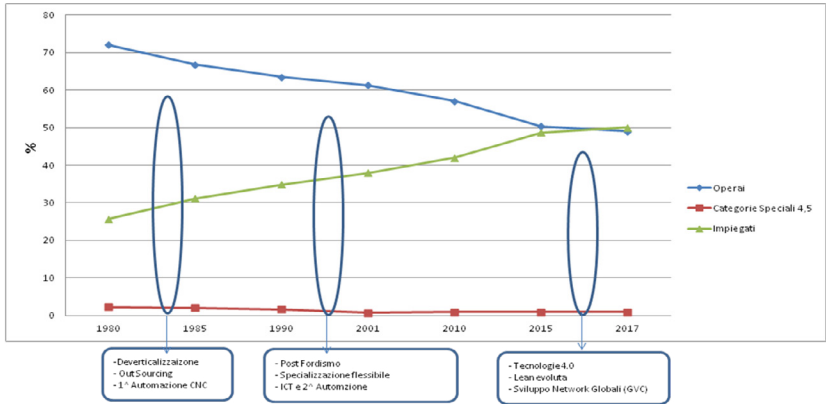
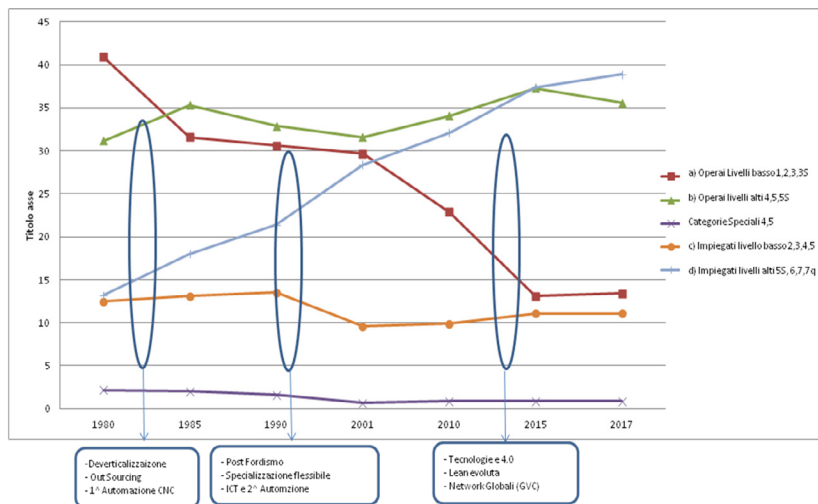


Figura 3.18 Distribuzione degli addetti per Qualifica professionale e Livelli di inquadramento: Operai Low skilled, Operai, High Skilled, Impiegati Low Skilled, Impiegati High Skilled e Categorie Speciali (elaborazioni su dati Federmeccanica)



In breve i dati confermano il forte impatto e la profonda modifica dei ruoli operata dalla innovazione tecnologica e organizzativa del settore. Da un lato vi è il rovesciamento del rapporto tra operai e impiegati con forte crescita della componente tecnica del lavoro ma dall'altro c'è anche una profonda modifica interna alla categoria operai con netto sviluppo delle alte professionalità. Nella rilevazione del 2017, non solo i tecnici e le alte qualifiche professionali sono diventate la metà degli addetti totali, ma anche si è invertito il rapporto tra operai comuni e operai ad alta qualificazione. Inoltre gli operai comuni si trasformano in lavoratori manuali con elevato contenuto intellettuale. Nell'insieme la distinzione tra lavoro manuale

e lavoro intellettuale appare sempre più labile, e i confini tra operai e impiegati sempre più incerti.

3.F Gli orari di lavoro

L'andamento degli orari di lavoro è apprezzabile solo per gli operai attraverso le serie storiche della rilevazione annuale di Federmeccanica, iniziata nel 1980 e proseguita sino al 2008. Esse tuttavia non comprendono gli anni 1982-83, e quelli più recenti post 2008. Un altro limite di queste serie storiche è che esse consentono una osservazione sull'andamento delle Forme di orario praticate dagli operai in base a una loro suddivisione nelle tre tipologie di orario standard definite dal CCNL del 1973 (Normale o giornaliero, 2 turni e 3 turni), a cui è stata aggiunta una tipologia "onnicomprensiva" per tutte le altre forme di turnazione non standard via via inventate. Queste altre forme sono difficilmente ricostruibili a posteriori, dal momento che le rilevazioni non dettagliano quali orari siano stati inseriti in questa tipologia. Quindi bisogna rifarsi ad altre fonti (come la contrattazione aziendale) per avere informazioni su queste forme di orario non standard.

In breve nella Figura 3.19 sono presenti le seguenti forme di orario:

- Normalisti, si intende di solo l'orario giornaliero spezzato : 8-12, 14-18 o simili.
- 2 Turni: si intende di solito i turni semicontinui 8x5x2 (8 ore per 5 giorni per 2 turni), senza notte, ad esempio 6-14, 14-22 o simili.
- 3 Turni: si intendono di solito i turni continui 8x5x3 (8 ore per 5 giorni per 3 turni) con notte a rotazione, ad es. 6-14, 14-22, 22-6, o simili.
- Altre tipologie di turnazione. Da altre analisi si ricava che le formule più diffuse possono essere sia i turni con schema 6x6 (6x6x3 o 6x6x4) o altre soluzioni con sabato lavorativo a turno (ad es. 21 e 24 turni con riposo a scorrimento), op-

pure talora anche soluzioni con turni più lunghi (es. 9 ore) o variabili. A conferma di queste ipotesi vi è anche il fatto che queste turnazioni compaiono solo dopo il 1989-90, cioè in un periodo in cui le variazioni di mercato diventano più forti e frequenti e richiedono più flessibilità produttiva.

Dalla Figure 3.19 si può apprezzare anche negli orari di lavoro una netta inversione sul lungo periodo per quanto riguarda gli operai. Nel 1980 i Normalisti erano in numero pari con i Turnisti (50-50). Nel 2008 i Normalisti erano diventati minoranza al 42% ed i Turnisti erano saliti al 48,2%. Nella stessa figura l'evoluzione degli orari viene ricondotta alle fasi storiche individuate sopra:

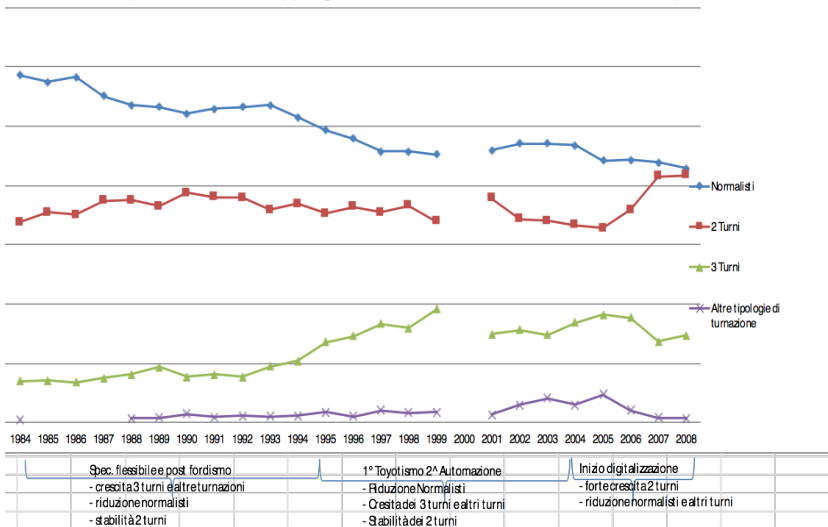
- Nella fase taylor-fordismo (1970-83), si verifica un rapporto 50-50 tra Turni e orario normale, e tra i Turni una forte prevalenza dei 2 Turni rispetto ai 3 Turni con notte.
- Nella fase 2 (1983-1995) lo sviluppo della specializzazione flessibile e della prima Automazione vede una discesa dell'orario normale e un forte incremento sia dei 3 Turni (con notte) che arrivano al 13,6% nel 1995, sia di altre forme di Turno.
- La fase 3 del post fordismo (1995-2008) è per gli orari suddivisibile in 2 sottofasi, nella prima dove operano il primo toyotismo e la seconda Automazione, si registra una ulteriore riduzione dei giornalieri che scendono sotto il 50% intorno al 1995 e una crescita dei 3 turni e delle altre forme che insieme raggiungono il picco nel 2005 con il 23,1% degli operai. Si tratta di un probabile effetto della diffusione di sistemi ad alta automazione nelle nuove GVC.
- Nella seconda sottofase, dal 2001 al 2008 caratterizzata da un inizio di digitalizzazione, si registra in modo sorprendente una riduzione sia dei 3 Turni (e del lavoro notturno) sia delle altre forme di turnazione, a favore soprattutto della crescita dei 2 Turni (senza notte). Si può ipotizzare che questa riduzione del lavoro notturno sia effetto delle nuove tecnologie che consentono di lasciare ai controlli automatici

la sorveglianza delle macchine a notte inoltrata. Forse conta anche l'aumento delle produzioni di alta qualità e complessità, che non sono propense al lavoro notturno.

Figura 3.19 Forme di orario di lavoro per gli operai dal 1980 al 2008 e fasi di sviluppo

(anno 2000 non rilevato, valori % su totale operai) Fonte Federmeccanica

Figura 7 Forme di orario di lavoro per gli operai dal 1980 al 2008 e fasi di sviluppo
(Fonte Federmeccanica) (Per gli anni 1982; 1983; 2000 il dato non è stato rilevato)



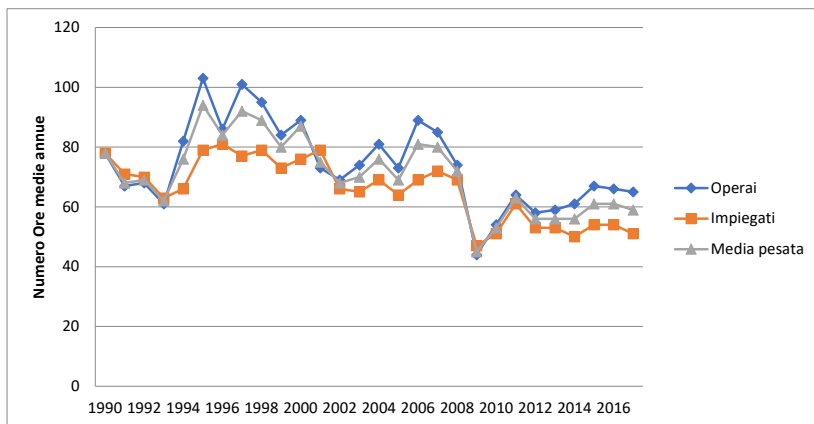
(Nostre elaborazioni su fonte Federmeccanica)

Per quanto riguarda lo Straordinario, la Figura 3.20 consente di valutare gli andamenti delle ore straordinarie lavorate sul lungo periodo da operai e impiegati (comprese le ore di manutenzione). Nell'insieme è sorprendente che la quantità di ore straordinarie, espresse dalla media pesata tra operai e impiegati, tenda a mantenersi abbastanza elevata nel tempo, salvo due eccezioni

significative, e salvo una certa discesa negli ultimi decenni dalle 80 ore medie del 1990, alle 60 del 2017. Le uniche due eccezioni sono gli anni della crisi 2008-12, con una caduta evidentemente riferibile al crollo produttivo dell'epoca, e gli anni 1994-1999, con un aumento delle ore medie riconducibili al periodo post accordo 1993, di contenimento degli incrementi salariali. L'accordo del '93 ha evidentemente spinto molti lavoratori a trovare compensazioni con l'aumento delle ore straordinarie.

Figura 3.20 Andamento ore straordinarie per operai e impiegati metalmeccanici

(Valori assoluti medi annui, fonte Federmeccanica)



In sintesi le tendenze di lungo periodo sembrano confermare una certa stabilità degli orari di lavoro. In particolare sino al 1990 gli orari degli operai si muovono nel sistema industriale standard. Dopo il 1990 aumentano le esigenze di flessibilità che vengono soddisfatte con un incremento dei turni tradizionali e una timida comparsa di nuove turnazioni, ma soprattutto con le

manovre sui cosiddetti orari annui, cioè con la calendarizzazione delle giornate di ferie e dei permessi aggiuntivi per riduzione di orario di lavoro (o ROL) di circa 90 ore stabiliti nel CCNL del 1989. Solo dopo il 2008 la flessibilizzazione degli orari sembra puntare a forme nuove e non standard. Infatti aumentano gli accordi aziendali per turnazioni nuove o per soluzioni con orari più flessibili e parzialmente scelti dai lavoratori, cosiddetti a menù, come nel noto caso della ZF di Padova (Pero, 2002).

L'analisi più dettagliata degli accordi aziendali in Lombardia raccolti all'archivio CISL (Ocsel) per il periodo 2000-2019 (S. Moia 2020) segnala infatti una percentuale in crescita dal 20,6 al 26,6 di accordi aziendali anche di PMI, che affrontano il tema dell'orario di lavoro. Si tratta in gran parte di accordi di flessibilizzazione raggiunta prevalentemente con strumenti tradizionali, ma anche con soluzioni innovative. Si veda ad esempio l'accordo Endress Hauser di Como del 2016 con soluzioni di banca ore a scelta del lavoratore e di flessibilità simili alla Germania (Bertoncin, 2013). Per quanto riguarda invece gli impiegati, soprattutto addetti alle attività amministrative e progettuali, un grande cambiamento legato alla digitalizzazione è la recente ampia diffusione dello *smart working* o lavoro agile o lavoro da remoto. Legato ad accordi aziendali e favorito dalla recente legge, soprattutto nella formula di una giornata ogni settimana, lavorabili da distanza o da casa.

4. Una conclusione sulla regolazione e sulle relazioni industriali

Dai primi anni '70 ad oggi si è verificato nel settore metalmeccanico una straordinaria trasformazione delle strutture produttive e del lavoro in fabbrica. Il passaggio dal sistema fordista, basato su ruoli fissi e stabili, al lavoro nella impresa digitalizzata, con ruoli aperti, polivalenti, flessibili e in continua evoluzione, è stato molto accidentato, per non dire contraddittorio. Per dare un senso a questa storia, come abbiamo sottolineato più volte

in questo lavoro, finanche nel titolo prescelto, la nostra idea è stata quella di ricostruire il cinquantennio alle nostre spalle seguendo la molteplicità dei sentieri attraverso cui si sono esplorate le possibili vie di fuoriuscita dal fordismo. Impresa non facile perchè il paradigma fordista, tuttora, garantisce con buona approssimazione coerenza interna alle catene di comando, solidità dei processi organizzativi, certezza dei volumi di produzione e dei relativi costi, congruenza delle diverse razionalità degli attori in gioco, a cui da ultimo occorre aggiungere la (relativa) semplicità di applicazione in contesti tecnologici, sociali e culturali lontanissimi tra loro.

Non occorre ripetere qui i limiti e gli ostacoli incontrati dal fordismo, non fosse altro perchè il nostro racconto ha cercato di mettere a fuoco le tante vie sperimentali con le quali si è cercato di superarli. Il più delle volte si è trattato di innovazioni incrementali, ma in qualche caso si è invece cercato di percorrere strade più ambiziose, anche se, volgendo lo sguardo al passato e alla catena di eventi che abbiamo raccontato, il numero di *holzwege*, di sentieri interrotti, risulta alla fine sorprendentemente elevato. Con la conseguenza che talvolta sono state descritte come definitive alcune tappe provvisorie di questa esplorazione in terre sconosciute. Si pensi, qui da noi, alle ricerche su decentramento produttivo e la Terza Italia (Bagnasco, 1979; Trigilia, 1986; Becattini, 2000; Barca, 1997); oppure alla glorificazione della piccola scala¹¹; oppure ancora al tentativo di cristallizzare la cosiddetta 'specializzazione flessibile' (Piore e Sabel, 1987); oppure alle fughe in avanti nella prima robotizzazione di fine anni ottanta, come nel caso della vicenda Comau-Electrolux nel comparto degli elettrodomestici (Merotto, 2015); senza dimenticare il filone neo-comunitario

11. Ad una disaminata critica della letteratura sulle dimensioni di impresa sono dedicati i primi due capitoli di Feltrin, Tattara 2010.

basato sulla “condivisone del rischio” di cui parlava Ulrich Beck negli anni novanta (Rullani, 1997).

La Tabella 4.1 sintetizza i fabbisogni di regolazione emersi nelle diverse fasi, espressi sia dalle imprese che dai lavoratori, per poi indicare all'ultima colonna i grandi temi negoziali con cui le relazioni industriali hanno cercato di rispondere alle mutate esigenze delle fasi di sviluppo. Essa suggerisce una riflessione storica di lungo periodo sui grandi cambiamenti descritti nelle pagine precedenti. Emergono due principali interrogativi. Il primo interrogativo è se le fasi intermedie tra la fabbrica fordista degli anni '70 e l'impresa digitale attuale, non siano state troppo lunghe e troppo incerte. In altre parole una possibile riflessione riguarda la capacità di innovazione del nostro sistema produttivo, dove a volte si è sprecato tempo prezioso e si sono perse molte occasioni di cambiamento. Forse c'è stata lentezza nella adozione delle nuove tecnologie, come pure si è tentennato nel cogliere le nuove opportunità di mercato e dei modelli organizzativi. Forse i passaggi intermedi descritti sopra sono stati troppo lenti. Come è noto, il confronto con altri paesi industrializzati a noi simili -come Germania, Giappone e Francia- è per noi negativo. La prima questione è perciò se si poteva innovare di più e meglio.

Tuttavia, dal momento che la storia non si fa con i se e i ma, il secondo interrogativo riguarda che cosa si potrebbe fare di meglio oggi per recuperare il terreno perduto. Le riflessioni storiche presentate nei paragrafi precedenti mettono in evidenza che i fattori che accelerano l'innovazione sono molti e diversificati. Di essi alcuni sono esterni all'impresa, che qui dobbiamo tralasciare (come le politiche industriali e fiscali, quelle del credito, la giustizia e i servizi pubblici), ma molti altri sono interni all'impresa. In particolare, nuove forme organizzative e nuovi ruoli lavorativi possono favorire l'innovazione tecnologica e produttiva, che certamente richiede anche elevati investimenti finanziari e molto impegno da parte

degli imprenditori e dei manager, ma può essere ulteriormente agevolata dalla presenza di relazioni industriali fortemente cooperative. Non è un caso che le reazioni industriali siano passate da una prima fase, negli anni '70, dove assunsero una forma tipicamente conflittuale, in coerenza con le modalità espressive degli attori nel contesto fordista dell'epoca, per subire poi, nella seconda e terza fase (anni '80 e '90), un processo di adattamento implicito, non dichiarato, ma più adatto alle nuove esigenze della specializzazione flessibile e del toyotismo. Si è trattato di una sorta di disarmo progressivo e bilanciato, senza proclami, ma ben evidenziato dalle serie storiche sugli scioperi prima accennate e su cui insiste anche il saggio di Lorenzo Bordogna in questo stesso volume.

Per quanto riguarda la quarta e ultima fase, quella odierna, le ricerche disponibili sull'impresa digitale sembrano suggerire che relazioni industriali di tipo nuovo, non conflittuali e più orientate alla soluzione dei problemi in modo condiviso, possano contribuire notevolmente a dare risposta alle domande pressanti di maggiore produttività, competitività e qualità delle produzioni. In questo nuovo contesto, le relazioni industriali potrebbero in primo luogo sviluppare istituti contrattuali innovativi come la partecipazione organizzativa, la formazione continua, e la progettazione congiunta e partecipata delle applicazioni tecnologiche. Ma possono poi anche supportare l'adeguamento di istituti contrattuali tradizionali che si sono evoluti solo parzialmente come gli orari di lavoro, i salari e gli inquadramenti professionali. Quest'ultimi in particolare hanno dimostrato grande flessibilità e duttilità, supportando le novità e sopravvivendo in tutte le fasi, ma si configurano oggi quasi come un fossile vivente non in grado di regolare i nuovi ruoli della fabbrica digitale e le organizzazioni ispirate alla *lean evoluta*. In particolare siamo convinti che il completo stravolgimento della composizione delle professioni all'interno dell'industria metalmeccanica verificatosi negli ultimi

simili a quelli riferiti ai conflitti di lavoro. La suggestione non riguarda tanto una ipotetica relazione diretta tra i due fenomeni (come al solito, *correlation is not causation*) quanto piuttosto il radicale mutamento degli ambienti di lavoro e dei climi interni, due fenomeni distinti ma entrambi spiegabili con l'introduzione su larghissima scala delle innovazioni tecnologiche e dei nuovi modelli organizzativi ad esse connesse. Con immediati riflessi tanto sulle relazioni interne quanto sulle relazioni industriali.

Tabella 4.1 Fasi di Sviluppo e Fabbisogni di Regolazione

Fase o stadio	Fabbisogni Lato Azienda	Fabbisogni lato Lavoratori	Temî Negoziali Emergenti
1) Taylor Fordista (1970-83)	<input type="checkbox"/> Stabilizzazione del sistema di produzione fordista (ruoli, compiti, cottimi) <input type="checkbox"/> Ridefinizione salari <input type="checkbox"/> Ridefinizione sistema gestione professionale <input type="checkbox"/> Orario di lavoro adatto alla società dei consumi	<input type="checkbox"/> Riconoscimenti salariali <input type="checkbox"/> Stabilizzazione del cottimo <input type="checkbox"/> Riconoscimento professionale e superamento del sistema delle categorie ereditato dagli anni '20 <input type="checkbox"/> Avvicinamento normativo tra operai e impiegati	<input type="checkbox"/> Aumenti salariali uguali per tutti <input type="checkbox"/> Orario di lavoro su 40 ore settimanali <input type="checkbox"/> Nuovo Inquadramento unico Operai-Impiegati
2) Specializzazione flessibile (1983-95)	<input type="checkbox"/> Inserimento 1 ^ Automazione <input type="checkbox"/> Crescita flessibilità Orari di lavoro <input type="checkbox"/> Riorganizzazione dei cicli produttivi	<input type="checkbox"/> Rischio di disoccupazione tecnologica <input type="checkbox"/> Riduzione Orari di lavoro <input type="checkbox"/> Miglioramenti ambiente di lavoro	<input type="checkbox"/> Clausole di Flex orari e nuove turnazioni <input type="checkbox"/> Riduzione orario di lavoro <input type="checkbox"/> ambiente e sicurezza
3) Post Fordismo, toyotismo e globalizzazione 1 ^ sottofase (1995- 2000)	<input type="checkbox"/> Sviluppo ICT e 2 ^ Automazione <input type="checkbox"/> Inizio Delocalizzazione <input type="checkbox"/> 1 ^ Applicazione Toyotismo <input type="checkbox"/> Innovazione nella Supply Chain Management	<input type="checkbox"/> Tutela potere di acquisto dopo accordo Luglio '93 <input type="checkbox"/> Crescita dei ruoli tecnici e dei professionali <input type="checkbox"/> Partecipazione all'Innovazione diffusa	<input type="checkbox"/> Accordo 1993 e Nuovi Premi di Risultato <input type="checkbox"/> Manutenzione Inquadramento <input type="checkbox"/> Commissioni congiunte per Innovazione nelle Grandi Fabbriche <input type="checkbox"/> Formazione continua
2 ^ sottofase (2000-2008)	<input type="checkbox"/> Ampia e diffusa riorganizzazione dei Sistemi di Produzione <input type="checkbox"/> Dal 2008 forte impatto della crisi e gestione delle conseguenze produttive e occupazionali <input type="checkbox"/> velocità innovazione	<input type="checkbox"/> Difesa occupazione, gestione crisi e chiusura aziende <input type="checkbox"/> Crescita ruoli tecnici e professionali	<input type="checkbox"/> Gestione delle crisi aziendali <input type="checkbox"/> Revisione dei premi di Risultato e applicazione Piano Industria 4.0 <input type="checkbox"/> Flessibilizzazione orari <input type="checkbox"/> Formazione e Inquadramento
4) SMART FACTORY: Digitalizzazione e lean evoluta, (2008-20)	<input type="checkbox"/> Digitalizzazione e tecnologie 4.0 <input type="checkbox"/> Coinvolgimento nell'Innovazione <input type="checkbox"/> Flessibilità produttiva <input type="checkbox"/> Formazione continua	<input type="checkbox"/> Occupazione e tutele del posto di lavoro <input type="checkbox"/> Riconoscimento dell'impegno cognitivo <input type="checkbox"/> Partecipazione diretta e organizzativa <input type="checkbox"/> Formazione sui basic	<input type="checkbox"/> Welfare e Partecipazione organizzativa <input type="checkbox"/> Gestione crisi aziendali <input type="checkbox"/> Formazione digitale <input type="checkbox"/> Formazione digitale e congiunta <input type="checkbox"/> Riforma inquadramento

Alcuni anni fa, commentando una ricerca sugli effetti del WCM in Fiat condotta da Luigi Campagna, Luciano Pero *et alii* (Feltrin, 2015), avevamo messo in evidenza la forte correlazione tra investimenti aziendali e benessere organizzativo, tanto che la quantità degli investimenti sui processi, sulle strutture, sui siti produttivi, e non ultimo sul *management*, sembravano in grado di spiegare la soddisfazione e l'*engagement* dei lavoratori. Il benessere organizzativo -detta in modo più diretto: il 'consenso operaio' (Burawoy, 1979)- rappresenta negli stabilimenti produttivi contemporanei una risorsa strategica per le aziende, la preconditione per il raggiungimento degli obiettivi. Consenso e *engagement* appaiono risorse tanto più necessarie nel settore metalmeccanico, dove i margini di successo e redditività aziendale discendono dalla capacità di minimizzare i costi di produzione, le inefficienze, gli errori di progettazione, i difetti, la mancata qualità nei montaggi automatizzati.

Il cambiamento cumulativo analizzato nelle quattro fasi che abbiamo delineato in questo lavoro costituiscono un vero e proprio «passaggio d'epoca», del quale, forse, non c'è sufficiente consapevolezza nei protagonisti delle relazioni sindacali. Eppure le trasformazioni sono sotto gli occhi di tutti, basta volerle vedere. Ogni azienda è gelosa dei suoi piccoli o grandi segreti, ma chi oggi entra in una qualsiasi fabbrica metalmeccanica osserva ovunque uno scenario molto simile: ambienti puliti, senza polvere-grassi-oli, luminosi, silenziosi, in cui i lavoratori fanno moltissime operazioni di controllo, oltre ai montaggi. In nessuna postazione, tuttavia, anche ad un'osservazione accurata, si intravedono i segni di grave fatica fisica, vero e proprio marchio di riconoscimento del lavoro in fabbrica novecentesco. Le prestazioni sono svolte in piccoli *team* con un minimo di autonomia organizzativa, gli operai parlano tra loro e i ritmi di lavoro -almeno ad un osservatore esterno- non sembrano particolarmente "tirati". In più vi è un'attenzione spasmodica all'ergonomia e ai fattori di rischio, con l'obiettivo

di ridurre al minimo le malattie professionali e gli incidenti sul lavoro, secondo la ben nota *headline* iscritta in molti manifesti aziendali che recita: “obiettivo incidenti zero”.

Perchè le direzioni aziendali sono così attente all'ambiente di lavoro e al clima interno? Una prima spiegazione rinvia all'insostenibilità sociale e culturale dei vecchi modelli organizzativi di tipo fordista e dei relativi ambienti produttivi. Ma c'è di più. Nessuna azienda riuscirebbe a fare buoni prodotti, con costi di produzione contenuti, privi di difetti, senza adottare strategie di *engagement*, di coinvolgimento/consenso di chi i manufatti li deve mettere assieme. Qui sta il punto: nonostante tutta l'automazione introdotta nelle industrie meccaniche, rimane il fatto che molte imperfezioni le vede ancora solo l'occhio umano e che solo l'intervento del lavoratore può azzerare la difettosità della componentistica in fase di montaggio, oppure «aggiustare” le infinite varianze determinate dai «buchi di processo” non coperti dall'automazione o dagli errori di progettazione. Le macchine automatizzate e gli ingegneri saranno anche bravissimi, ma il contributo dei lavoratori continua ad essere indispensabile, e continuerà ad esserlo anche in futuro almeno fino a quando, in un tempo non così vicino come sognano i nuovi cantori della tecnologia, sarà davvero giunta al suo esito ultimo la «nuova rivoluzione delle macchine” (Brynjolfsson, McAfee, 2015). Insomma, senza il coinvolgimento del lavoratore le imprese più performanti rischiano troppo e non saprebbero come rimediare alla mancata chiusura della perfetta automazione: fino a quando non ci sarà la fabbrica totalmente robotizzata, gli operai saranno sempre meno, e pur tuttavia sempre più indispensabili. Di qui la diffusione a macchia d'olio delle stesse tecniche produttive e organizzative nelle filiere della subfornitura (Lippert, Huzzard, Jurgens, Lazonick, 2014). E molte aziende *follower* seguono a ruota la lezione appresa dalle aziende *leader*: o perché convinte che sia una strategia di successo da imitare; oppure perché

impregnate di stili manageriali distintivi; oppure solo perché è di moda; ma anche, infine, perché un paternalismo industriale di nuovo conio, come vedremo più avanti, sta scoprendo una seconda giovinezza in epoca postmoderna¹³.

Va anche ricordato come in numerose *survey* sui climi interni¹⁴ gli intervistati dichiarino di fare meno fatica fisica, di apprezzare il basso rischio di incidenti, di essere complessivamente soddisfatti, tranne che per l'aspetto retributivo (tema che riprenderemo più avanti). Non solo, sotto il profilo della *reputation*, leva di marketing non solo presso i clienti ma anche per fidelizzare i lavoratori, va rilevata la perfetta convergenza -nelle opinioni degli intervistati- della valutazione relativa alla qualità dei prodotti e alla soddisfazione per il proprio lavoro. Le due cose ovviamente non coincidono, ma procedono assieme. Come già si è detto, una semplice visita in uno stabilimento di produzione farebbe toccare con mano la distanza siderale tra le condizioni di lavoro odierne e quelle solo di qualche lustro addietro. Certo, la fabbrica è ancora un posto in cui si lavora, anche sodo, al contrario di un'infinità di altre occupazioni, ma per centinaia di migliaia di lavoratori manuali italiani le aziende metalmeccaniche costituiscono -oggi molto più di ieri- un posto

13. Sotto questo profilo, le esperienze più avanzate di welfare aziendale sono il frutto della combinazione peculiare di tre fattori: una non comune *ability to pay*, legata all'elevatissima redditività dell'azienda; una visione strategica delle relazioni con il personale improntata al riconoscimento delle rappresentanze sindacali, anche se come *junior partner*, ma che tuttavia viene accettata sia dai lavoratori sia dai sindacati senza particolari tensioni; un orientamento della proprietà al *give back* comunitario (il "restituire alla società parte di quanto guadagnato anche grazie ad essa") che non appartiene alla tradizione del nostro paese ma rinvia alla cultura statunitense (cfr. Feltrin, Pero 2019).

14. Si vedano a questo proposito le rilevazioni campionarie promosse dalla stessa Federmeccanica nel 2015, 2016, 2017 e pubblicate nella sezione "Relazioni industriali" del suo sito istituzionale.

nei punti più avanzati della nuova manifattura, potrebbero essere interpretate come un tentativo di cercare una risposta alla domanda su come motivare e fidelizzare i nuovi lavoratori contemporanei, rispondendo a bisogni dei singoli lavoratori considerati nella loro soggettività.

Proprio la possibilità di soddisfare le esigenze personali, con la flessibilità di questo strumento, può consentire di far percepire un valore anche superiore a quello intrinseco del benefit in se.

Allo stesso tempo anche la formazione è destinata a diventare un fondamentale strumento di gestione delle risorse umane. Nel tempo il ruolo motivante della formazione è certamente destinato a crescere parecchio, non solo per l'importanza delle conoscenze, ma anche per i suoi risvolti economici legati allo sviluppo della professionalità e alla carriera.

Abbiamo accennato alle politiche del personale per toccare un ultimo punto di discussione: il ruolo delle relazioni sindacali. Per far questo occorre partire da un concetto più ampio: le relazioni industriali non si esauriscono con le relazioni sindacali. Infatti queste ultime possono considerarsi un di cui delle relazioni industriali che hanno anche un'altra gamba, le relazioni interne. Vale a dire la componente individuale che non si pone in alternativa a quella collettiva rappresentata dalle relazioni sindacali, ma che ne costituisce un complemento. In Italia il programma più esplicito in questo senso lo ha presentato proprio Federmeccanica¹⁵, sottolineando la crescita in atto del valore delle relazioni interne ai luoghi di lavoro. In ogni caso, come è stato mostrato anche nei saggi di Carrieri, Bordogna, Maresca in questo volume, il ruolo del contratto nazionale di

15. Si veda a questo proposito il manifesto presentato da Federmeccanica, 2015 su "partecipazione e coinvolgimento", in vista del rinnovo del contratto nazionale di lavoro. Il documento segnala una crescita evidente della salienza del tema dei rapporti diretti tra impresa e lavoratori all'interno delle aziende associate.

categoria rimane dominante. Quando cambiamenti ci sono stati, il più delle volte sono avvenuti sotto la pressione di crisi più ampie, regolate da accordi tra le confederazioni e il governo¹⁶, oppure come adeguamento rispetto agli accordi sottoscritti tra le confederazioni e Confindustria¹⁷; e inoltre, semmai, è la contrattazione aziendale a segnare il passo, specie nel confronto con altre esperienze nazionali, anche europee, nonostante qualche recente segnale di maggiore vivacità (segnalato nel saggio di Carrieri).

Di nuovo: come mai? Una prima risposta riguarda il ruolo di garanzia minima del contratto nazionale, sia per quanto riguarda la parte normativa (inquadramento e orario) sia per quanto riguarda le retribuzioni, le quali alla fine sono state regolate dall'accordo tra confederazioni e governo (scala mobile e concertazione) nel 1993. Questo assetto, sempre molto criticato da tanta parte della comunità scientifica di settore, ha tuttavia dalla sua molte ragioni (o convenienze) che lo fanno apprezzare sia dalle organizzazioni sindacali, sia dalle organizzazioni datoriali, sia infine dalle loro basi associative. Per i sindacati di categoria e per Federmeccanica e Assisital il contratto nazionale è sempre stato ed è tuttora il principale bene (collettivo) di cui è composto il *sistema di offerta* associativo di entrambe le parti (Feltrin, Zan, 2014; Carrieri, Feltrin, 2016).

In secondo luogo, il contratto nazionale consente alle imprese di dare risposte differenziate ai principali dualismi di cui

16. Come nel caso dell'accordo tra confederazioni e governo del 1993, che fin dal titolo è quanto mai esplicito: *"Protocollo del 23 luglio 1993 tra Governo e parti sociali - Politica dei redditi e dell'occupazione, assetti contrattuali, politiche del lavoro e sostegno al sistema produttivo"*.

17. Si vedano in particolare gli accordi interconfederali con Confindustria datati 15 aprile 2009 (senza la Cgil), 28 giugno 2011, 24 aprile 2013, 31 maggio 2013, 10 gennaio 2014, 4 luglio 2017, 28 febbraio 2018, 12 dicembre 2018.

soffre il nostro paese: a) tra Nord e Sud; b) tra grandi e piccole imprese; c) tra imprese avanzate e imprese arretrate; d) tra imprese con o senza presenza sindacale (forte)¹⁸. Combinando i quattro dualismi, in via semplificata, si possono tratteggiare tre tipi di imprese prevalenti nel settore metalmeccanico. Il primo tipo riguarda la parte alta delle aziende, quasi sempre di grandi dimensioni, con stili direzionali evoluti, di matrice settentrionale (ma non solo), anche se vi sono aziende di medie o piccole dimensioni con analoghe caratteristiche. Si tratta di aziende con elevata *ability to pay*, in grado di praticare la regola 'prima il contratto nazionale, in azienda aggiungo il resto'. Dove il resto significa, a seconda dei casi, contrattazione integrativa, oppure retribuzioni di fatto più elevate, oppure ancora welfare aziendale e modelli organizzativi più cooperativi. Il secondo tipo è composto da aziende con modelli di relazioni industriali standard, più o meno conflittuali, ma senza particolari pratiche partecipative, e si ritrovano in tutte le classi afferenti ai quattro dualismi sopra accennati. Vi è anche qui contrattazione di secondo livello, ma di portata limitata, meramente integrativa, di solito relativa alla retribuzione aggiuntiva (formalmente variabile, ma poi prefissata nei fatti), ai calendari annui e agli orari, ai passaggi di categoria e poco altro. Il terzo tipo è composto da aziende senza sindacato, quasi sempre collocate nella fascia bassa del mercato, dove la concorrenza è quasi sul solo costo del lavoro per unità di prodotto. Si tratta quasi sempre di piccole aziende, in prevalenza al Sud, che faticano ad adeguarsi agli standard del contratto nazionale, non sarebbero in grado di sostenere un livello di contrattazione aziendale anche solo confermativo dei minimi nazionali e che in molti casi, se devono erogare qualcosa in più, lo fanno in modi informali.

18. Una posizione molto simile alla nostra è stata espressa con toni quasi sferzanti in Cipoletta, 2016.

Si tenga presente che anche quando vi sono situazioni limite è il contratto nazionale a fare da riferimento in quanto segnava le eventuali inadempienze e indicatore delle possibili situazioni di “fuori gioco”.

In questi decenni la critica maggiore si è tuttavia appuntata sulla questione degli inquadramenti professionali, le cui declaratorie sono sostanzialmente quelle definite nel contratto del 1973, nonostante i cambiamenti epocali discussi anche in questo nostro lavoro. Va in primo luogo ricordata l'innovazione radicale contenuta nell'ultimo contratto nazionale del 2021 a cui è dedicato uno specifico *Addendum* poco più avanti. L'ipotesi di lavoro è che questo intervento molto deciso giunga volutamente a valle di quanto accaduto in questo cinquantennio.

La scelta del 1973 di non regolare le singole figure professionali come in Germania ma di fare declaratorie generali (ovvero, generiche), basate sui concetti di perizia e autonomia di esecuzione, allegando come esempi solo alcune figure tipiche dell'epoca, sia stato coerente con il ruolo del contratto nazionale in presenza di forti dualismi interni al settore. Nei fatti, la soluzione di non toccare gli inquadramenti, apparentemente conservatrice, ha invece lasciato un enorme spazio alle prassi e alle sperimentazioni locali, consentendo di provare e riprovare a piacimento, cambiando rotta ogni qualvolta ci si bloccava davanti ad un “sentiero interrotto”, senza dover metter mano ogni volta alle declaratorie nazionali. Insomma, siccome l'inquadramento previsto nel 1973 è diventato molto presto inservibile e non essendoci null'altro a cui riferirsi, ogni azienda ha potuto letteralmente fare ciò che meglio si adattava alle sue specifiche esigenze, con l'accordo sindacale dove era indispensabile, senza accordo dove questo non era necessario. Si pensi a novità come i *team leader* e i *tutor*, diffusi oggi un po' ovunque e impensabili nel sistema gerarchico rigidissimo del 1973, oppure si pensi all'introduzione della 3° super e di altre sottocategorie frutto di altrettante eccezioni al sistema

contrattuale standard. Ad esempio, nel 1973 era difficile immaginare la disarticolazione del mondo impiegatizio a seguito dell'introduzione dei computer e della digitalizzazione: sono scomparse decine di migliaia di dattilografe e una quantità infinita di figure amministrative mentre crescevano a dismisura le figure tecniche, alle quali la categoria generica dei quadri e la 5° super consentivano alle aziende margini amplissimi per governare il grande cambiamento in corso. Infine, per quanto riguarda gli orari, la flessibilità è stata regolata con un utilizzo molto diffuso dello straordinario, andato ben presto fuori dai vincoli inizialmente previsti; poi con la regolazione dell'orario plurisettimanale, attraverso pacchetti di riduzione annua prima di 80 ore e poi arrivati a superare le 100 ore, con la sola indicazione che il loro utilizzo andava "attivato, per ragioni produttive, dalla Direzione aziendale" (art. 5 del Contratto nazionale Metalmeccanici), vale a dire senza alcun vincolo.

Per concludere, sulla scorta della nostra breve storia del lungo addio al fordismo, la tesi è che quando i dualismi interni sono molto accentuati¹⁹, una camicia troppo stretta a livello nazionale non costituisca una buona ricetta. A questo punto, sul piano contrattuale, due sono le scelte dotate di una loro coerenza interna: la prima, di matrice angloamericana, enfatizza i *company-level agreement*; la seconda, massimamente perseguita nel nostro paese, si basa su di un *multi-employer national agreement*, con amplissime possibilità di integrazioni e deroghe a livello aziendale, in forma unilaterale o negoziata. La componente di regolazione negoziata localmente è certamente in aumento, ma in modo non così significativo come molti vorrebbero. Se sia un handicap o meno è ancora troppo

19. Come ha mostrato Brandolini (2009) le diseguaglianze economiche tra le regioni italiane sono le più elevate in Europa e superiori anche a quelle tra i diversi stati degli Stati Uniti.

presto per dirlo, visto che il lungo addio al fordismo, dopo cinquant'anni, non è ancora davvero concluso. Nell'ottica fin qui discussa, la novità dell'ultimo contratto nazionale potrebbe costituire il segnale di chiusura della fase della ricerca dei nuove strade alternative al fordismo e di apertura di un'altra fase di ulteriore accelerazione dei cambiamenti innovativi all'interno delle aziende metalmeccaniche.

5. Quando la storia accelera: un addendum sul nuovo contratto nazionale

L'ipotesi per il rinnovo del contratto nazionale siglato il 5 febbraio 2021 da Federmeccanica, Assital e dai tre sindacati FIM-CISL, FIOM-CGIL e UILM-UIL costituisce una rilevantissima novità nella storia contrattuale del settore e introduce importanti innovazioni che hanno un duplice obiettivo: a) confermare e sostenere con una nuova strumentazione operativa il percorso di sviluppo già intrapreso dall'industria metalmeccanica in questi decenni; b) consentire l'introduzione di ulteriori innovazioni e sperimentazioni future. Nel suo insieme si presenta come un "accordo di programma". Infatti se da un lato esso adegua un importante istituto di regolazione -qual è l'inquadramento professionale- ai cambiamenti radicali già intervenuti nelle tecnologie, nell'organizzazione e nel lavoro, dall'altro lato sembra preparare l'industria ad una nuova stagione di sviluppo collegata ai piani di investimento green e digitali in preparazione a livello nazionale e europeo. Non a caso, il nuovo contratto consolida alcuni temi innovativi già presenti nei CCNL precedenti, come ad esempio l'apprendistato, il diritto alla formazione, le pari opportunità, il welfare aziendale, la sicurezza (con un approccio non solo di rispetto normativo ma di coinvolgimento dei lavoratori), per poi affrontare di petto il nodo storico della riforma dell'inquadramento professionale e della conseguente valorizzazione delle attività lavorative, anche in rapporto con l'innovazione tecnologica e organizzativa. In coerenza con

i paragrafi precedenti, la nostra attenzione si concentrerà su quest'ultimo tema.

La riforma del sistema di inquadramento è basata su un cambiamento netto del modello storico di riferimento per la descrizione della professionalità e del lavoro. Viene abbandonato il sistema delle mansioni fisse e stabili del fordismo e si adotta un modello basato su ruoli dinamici, descritti attraverso le cosiddette 'competenze fondamentali'. Questo cambio di modello non viene applicato soltanto alla modifica dei livelli e alla descrizione della professionalità ma viene anche sostenuto con interventi collaterali di rafforzamento dei temi della formazione, delle retribuzioni, del sistema di consultazione tra gli attori, della partecipazione nelle aziende. Si tratta di interventi che richiedono nel prossimo futuro un forte impegno congiunto di tipo applicativo, di qui l'interpretazione che proponiamo di un accordo con fortissime valenze programmatiche, quasi vi fosse l'intenzione esplicita di inaugurare una nuova stagione di relazioni industriali di cui il settore metalmeccanico si candida come apripista.

Un primo sostegno al nuovo inquadramento viene dal lato delle retribuzioni. L'aumento salariale dei minimi contrattuali (112 euro al 5° livello, e 100 euro al 3° livello) che sarà erogato in 4 tranches, viene riconosciuto in parte come recupero dell'inflazione e in parte per il maggiore impegno che il nuovo inquadramento e l'innovazione richiederanno alla generalità dei lavoratori. Infatti il nuovo inquadramento comporterà più partecipazione attiva al lavoro, più flessibilità operativa, più sforzo ai lavoratori. In breve si prevede che una prima parte degli aumenti sarà legata al recupero dell'inflazione, calcolata con il sistema IPCA, e che una seconda parte servirà a ricompensare la crescita di produttività e professionalità del lavoro attivata dal nuovo inquadramento. Un secondo sostegno sta nel potenziamento della formazione continua dei lavoratori e nel miglioramento del suo governo in modo condiviso. Lo scopo è

di valorizzare le persone e insieme di incrementare la competitività delle imprese. L'obiettivo è di sviluppare la formazione per colmare i gap di competenza, utilizzando appieno le 3 giornate di formazione già previste come diritto individuale nel precedente contratto del 2016, ma poi utilizzate raramente. In questo quadro la Commissione nazionale per la formazione professionale e l'apprendistato, nonché quelle territoriali e aziendali, dovrebbero assicurare una *governance* del sistema e dei processi formativi, nell'auspicio implicito di riuscire finalmente ad attivare una interazione virtuosa tra i diversi stakeholder, pubblici e privati, che intervengono nel campo della formazione continua. L'obiettivo appare quello di indirizzare l'intero sistema -dalla rilevazione dei fabbisogni ai risultati di apprendimento- in modo più coordinato ed efficace rispetto a quanto fatto finora. In particolare, a nostro avviso, una rilevazione dei fabbisogni condivisa e più vicina alle imprese potrebbe essere la mossa decisiva per far decollare finalmente il sistema. Si prevede anche lo sviluppo della collaborazione tra impresa e scuola, in particolare per quanto riguarda l'alternanza scuola-lavoro e gli istituti tecnici superiori. Un terzo sostegno riguarda il potenziamento delle relazioni industriali per coordinare l'applicazione in azienda sia dell'inquadramento, sia della formazione continua e della partecipazione. L'accordo prevede la costituzione di organismi bilaterali (come le Commissioni su Salute e Sicurezza, Formazione Professionale, Pari Opportunità e Inquadramento), ma compaiono anche indicazioni per la realizzazione di nuove forme di partecipazione da promuovere a livello aziendale. Viene istituito un organismo bilaterale per il monitoraggio della situazione economico-produttiva, delle politiche industriali, degli accordi aziendali, e delle pratiche di partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori. Sono inoltre previste occasioni di formazione congiunta tra aziende e rappresentanze sindacali. A livello aziendale sono attivate commissioni paritetiche per la Formazione professionale e per le Pari opportunità. Per le azien-

de più grandi potrà essere istituito un Comitato consultivo di partecipazione.

L'inquadramento unico del 1973

Nell'inquadramento unico del 1973 i lavoratori venivano classificati con una griglia professionale unitaria, ma con descrizioni differenziate per operai, impiegati e intermedi. La griglia era basata su livelli o categorie professionali, dalla 1^a (lavori più semplici con poche conoscenze specifiche), alla 7^a (lavori più complessi, più autonomi, con maggiori conoscenze e responsabilità). Il sistema si basava su alcuni caposaldi del "fordismo":

- Assegnazione fissa del posto di lavoro, con carriere verticali e nello stesso ambiente.
- Professionalità definita attraverso le caratteristiche del posto di lavoro occupato e dei compiti della mansione assegnata. Le competenze possedute dalle persone non erano importanti.
- Descrizione della professionalità richiesta dalla mansione in forma generale (e anche generica) con "declaratorie" sviluppate sui seguenti fattori; conoscenze tecniche e professionali necessarie a ricoprire il posto; abilità tecniche e manuali legate all'esperienza acquisita; grado di autonomia o di prescrittività della mansione e conseguente complessità; responsabilità di coordinamento e controllo di altri lavoratori nei livelli alti.

Oltre alle declaratorie, l'inquadramento del 1973 proponeva esempi di "profili professionali". I profili erano descritti in riferimento alle tecnologie e alle mansioni dell'epoca. Lo scopo era solo esemplificativo, cioè illustrare quali caratteristiche giustificavano l'inserimento di quella figura in un livello coerente con quella descrizione. La sorprendente durata dell'inquadramento dal 1973 ad oggi, come si è detto in precedenza, è da collegarsi a questa struttura basata su declaratorie molto generali definite con concetti facilmente riconoscibili e su esemplificazioni

non vincolanti di figure professionali. Questo impianto ha reso possibile l'evoluzione e l'arricchimento di molti ruoli mantenendoli negli stessi livelli dove avevano avuto origine. Invece i ruoli completamente nuovi, cresciuti nel frattempo tra gli alti specialisti e i *professional*, sono stati via via posizionati nei livelli più elevati, anche se le loro competenze non vi erano descritte. Infatti le manutenzioni contrattuali effettuate negli scorsi decenni si sono in sostanza limitate all'inserimento di due "mezze categorie" (3^a super e 5^a super) per riconoscere i nuovi specialismi operai, e della 7^a Quadri a seguito della introduzione della Legge sui quadri. In breve, molti nuovi ruoli sono stati inseriti "a forza" nella griglia professionale preesistente assimilandoli alla mansione.

I cambiamenti intervenuti

L'evoluzione dei sistemi tecnologici e della organizzazione del lavoro ha prodotto oggi una situazione completamente nuova. Essa è caratterizzata da un diffuso passaggio dalle mansioni fisse a ruoli variabili: una evoluzione riconducibile a vari fattori. Come si è cercato di far vedere nel terzo paragrafo, in primo luogo l'innovazione ha prodotto forti differenziazioni tra le imprese, i sottosettori e perfino tra i siti produttivi di uno stesso gruppo. In tutti i casi sono emerse professionalità basate non più sulle mansioni fisse, ma su ruoli a cui sono attribuite attività diversificate e in evoluzione, a cui sono associate nuove competenze di tipo non solo tecnico-esecutivo ma anche di comunicazione, di relazione, di coordinamento, di miglioramento, con diversi gradi di autonomia e di responsabilità. In secondo luogo l'innovazione ha prodotto tre fenomeni che hanno stravolto il sistema del 1973:

- La necessità di gestire le persone attraverso la definizione dei ruoli che esse sono in grado di assolvere piuttosto che dei posti di lavoro che devono ricoprire. Questo spostamento dalla mansione al ruolo fa crescere l'esigenza di gestire la

professionalità in base alle competenze possedute e agite e non solo in base alle abilità necessarie a un posto di lavoro.

- Poi vi è stata la diffusione di sistemi organizzativi nuovi (ad esempio “lean” o “agile” o “lean evoluta”) che tendono a richiedere alla stessa persona di operare in ambienti organizzativi diversi e mutevoli, come ad esempio lavoro in team, gruppi di miglioramento e di progetto, sistemi tecnologici ad alta automazione, ambienti misti manualità / automazione, etc.
- Infine si sono sviluppate competenze completamente nuove come le competenze “soft” o trasversali: comunicazione, ascolto, fare diagnosi e risolvere problemi, lavorare in gruppo.

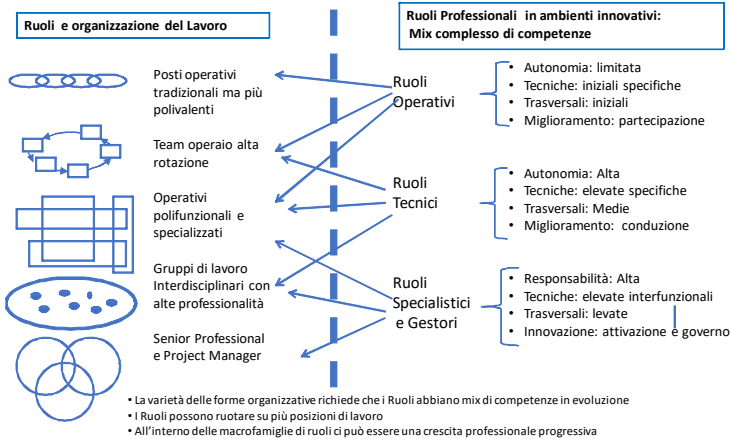
L’insieme di questi cambiamenti configura una situazione completamente nuova per la gestione della professionalità perché viene richiesto di riconoscere:

- la centralità dei ruoli e delle loro competenze per gestire un lavoro che si evolve e che richiede di operare in contesti diversi, digitalizzati e in cambiamento.
- le nuove competenze soft e trasversali di gestione e relazione.
- la crescita professionale sviluppata anche nelle sperimentazioni e nelle pratiche aziendali.

La seguente figura 5.1 cerca di rappresentare la varietà di ambienti organizzativi nei quali le varie famiglie di ruolo possono essere chiamate a operare.

Figura 5.1. Esempi di varietà di ambienti organizzativi, ruoli e competenze.

- Forme organizzative in continua evoluzione e differenziate
- Centralità dei ruoli/figure professionali in luogo delle mansioni fisse sul posto di lavoro



Le novità del nuovo contratto nazionale

Il nuovo contratto descrive il lavoro attraverso i ruoli e le loro attività principali, caratterizzando la professionalità attraverso un sistema basato sulle competenze. Inoltre adotta una modalità di descrizione delle famiglie di ruoli di tipo flessibile e modulare per renderlo utilizzabile nella grande varietà di aziende e settori oggi presenti nell'universo metalmeccanico. Il nuovo CCNL tiene inoltre conto dell'internazionalizzazione delle organizzazioni per cui i ruoli vengono descritti anche attraverso i livelli dell'*European Qualification Framework (EQF)* per rendere comunicanti i mercati del lavoro europei e assicurare la compatibilità tra il sistema metalmeccanico e un possibile quadro di riferimento generale a livello di Unione europea.

Le idee guida del nuovo inquadramento sono le seguenti:

- Le professionalità dei ruoli sono individuate secondo un modello basato su sei criteri professionali, o tipi di competenze principali: autonomia e responsabilità gerarchico-funzionale, competenza tecnico-specifica, competenze trasversali, polivalenza, polifunzionalità, miglioramento continuo ed innovazione. Si noti che nell'inquadramento del 1973 erano utilizzati solo i primi due tipi di competenze (autonomia e responsabilità, e tecnico specifiche). Inoltre nel nuovo sistema sono sparite le distinzioni tra operai e impiegati presenti nel Vecchio sistema. Questi criteri sono illustrati con precisione in un glossario allegato al CCNL.
- I ruoli sono descritti attraverso un mix graduato di queste sei tipi di competenze, le quali non sono necessariamente compresenti in tutti i livelli allo stesso modo, ma concorrono a definire famiglie di ruoli attraverso un loro diverso peso e una loro diversa caratterizzazione. Questo modo di descrizione consente di adattare il sistema ai vari contesti aziendali molto diversificati che caratterizzano l'universo del settore Metalmeccanico. Ma consente anche di utilizzarlo dentro l'impresa per unità operative o funzionali dove il lavoro è molto diverso. È possibile quindi differenziare i ruoli per livelli di specifiche competenze ed evidenziare le sfumature, man mano che l'innovazione si diffonde.
- I ruoli vengono aggregati e collocati in 9 livelli di professionalità crescente che corrispondono per il minimo salariale ai 10 livelli del vecchio inquadramento, salvo il vecchio 1° livello che viene abolito. La scelta di fare corrispondere i nuovi livelli ai vecchi è una scelta obbligata per consentire un passaggio facile al nuovo sistema e per assicurare a tutti un rapido inquadramento e una certezza di salario. Eventuali revisioni a livello aziendale saranno concordate in futuro all'interno della sperimentazione prevista.
- Ogni livello viene descritto con una declaratoria che risponde ai criteri gestionali detti sopra. La declaratoria compren-

de una parte comune e di base che descrive le caratteristiche essenziali e le competenze necessarie e comuni a tutti i ruoli di quel livello. Nella declaratoria vi è poi una seconda parte "accessoria" che descrive possibili varianti aggiuntive o alternative tipiche dell'azienda, introdotta dalle parole "in funzione dei contesti aziendali". Questa seconda parte della declaratoria che descrive possibili competenze varianti o aggiuntive, ha l'obiettivo di intercettare le differenze applicative che si riscontrano in ambienti in rapido cambiamento come sono le aziende metalmeccaniche e impiantistiche attuali. Differenze che con declaratorie rigide e standard sarebbe impossibile gestire.

- I 9 livelli e le rispettive declaratorie sono inseriti a loro volta in quattro macro aree professionali (denominati campi) che definiscono ambienti professionali simili in modo parzialmente indipendente dalla singola impresa. Il vantaggio di questa soluzione per 9 livelli di declaratorie "flessibili" e 4 campi professionali è di consentire un inquadramento di massima universale, comune a tutto il settore e non vincolato a una organizzazione stabile e predefinita.
- In pratica i ruoli dei lavoratori sono inquadrati nei seguenti quattro campi articolati in nove livelli di professionalità (vedi figura 5.2). I campi configurano macroaree professionali al cui interno potranno essere sviluppati sentieri e percorsi di carriera:
 - D. Ruoli Operativi: Livelli D1 e D2;
 - C. Ruoli Tecnico Specifici: Livelli C1, C2 e C3;
 - B. Ruoli Specialistici e Gestionali: Livelli B1, B2 e B3;
 - A. Ruoli di Gestione del cambiamento e Innovazione: Livello A1.

Figura 5.2 Schema delle corrispondenze tra le categorie (1973) e i nuovi livelli (2021).

ATTUALI CATEGORIE	CAMPI PROFESSIONALI	NUOVI LIVELLI
1	Eliminazione 1° categoria	
2	D	D1
3	RUOLI OPERATIVI	D2
3S	C RUOLI TECNICO SPECIFICI	C1
4		C2
5		C3
5S	B RUOLI SPECIALISTICI E GESTIONALI	B1
6		B2
7		B3
8	A RUOLI DI GESTIONE DEL CAMBIAMENTO E INNOVAZIONE	A1

In sintesi il nuovo inquadramento rappresenta non solo un notevole adattamento alle innovazioni in corso, in quanto adotta un modello basato su ruoli e competenze, ma realizza anche un sistema di classificazione flessibile e modulabile in funzione dei diversi contesti aziendali e delle caratteristiche personali, anche in vista di futuri probabili ulteriori cambiamenti del lavoro e delle sue modalità organizzative. In un certo senso esso completa il passaggio dalla regolazione fordista basata sugli standard a nuovi sistemi basati su regole flessibili e adattabili alla persona, al ruolo e al modello di business dell'impresa. A noi sembra quindi che si possa stabilire un parallelo tra le 3 grandi regole standard con cui il fordismo gestiva il lavoro

(orario industriale standard, mansione fissa, e luogo fisso di fabbrica e ufficio) e la recente ridefinizione dei nuovi assetti dello spazio e del tempo (lavoro a distanza, orari flessibili e personalizzati) connessi al nuovo inquadramento basato su ruoli dinamici e in continua evoluzione. In breve ci sembra che anche le tre dimensioni base del lavoro (spazio, tempo e mestiere) abbiamo davvero “voltato pagina” dalla regolazione standard fordista ad una regolazione flessibile. Ma vanno pure ricordate le conclusioni del paragrafo 4, nel quale si avvertiva come il cammino fosse ancora lungo e accidentato, non fosse altro perché il completamento di un processo di transizione non può essere affidato solo agli intenti programmatici -per quanto scolpiti in regole contrattuali- ma necessita di complicati processi di adattamento e di apprendimento nei quali appare decisiva la volontà degli attori in gioco.

6. Bibliografia

- Accornero A. (1980), *Il lavoro come ideologia*, Bologna: Il Mulino.
- Accornero A. (1997), *Era il secolo del lavoro*, Bologna: Il Mulino.
- Addis E., Tarantelli E. (1984), *Salario, inflazione e relazioni industriali in Europa*, Venezia: Marsilio.
- Amatori F. (2017, a cura di), *L'approdo mancato. Economia, politica e società in Italia dopo il miracolo economico*, Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, n. 51, Milano: Feltrinelli Editore.
- AIP (2008, a cura di), *Reti di impresa oltre i distretti*, Milano: Il Sole 24 ore.
- AIP (2009, a cura di), *Fare reti di impresa*, Milano: Il Sole 24 ore.
- Bagnasco A. (1979), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna: Il Mulino.
- Barca F. (1997, a cura di), *Storia del capitalismo italiano. Dal dopoguerra a oggi*, Roma: Donzelli.
- Bartezzaghi E. (2015), *Il salto di qualità nei modelli di organizzazione del lavoro*, in L. Campagna et alii.

Bartezzaghi E., Campagna L., Pero L., (2017), *Le tecnologie e il lavoro che cambia*, Laboratorio CISL Industria 4.0, Roma: Edizioni Lavoro.

Belussi, F., Gottardi. G., Rullani, E., (2003, a cura di), *The technological evolution of industrial districts*, London: Kluwer.

Becattini G. (1989), *Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, in "Stato e mercato", n. 25, pp. 111-128.

Becattini G. (2000), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale:svolgimento e difesa di una idea*, Torino: Bollati Boringhieri.

Bertoncin B. (2013), *Il Team e il Tempo*, in "Una città" n. 201, pp. 3-10.

Bologna S. (2017), *Il lungo autunno: le lotte operaie degli anni settanta*, in F. Amatori (a cura di), *cit.*

Bologna S. (2019), *Ritorno a Trieste. Scritti over 80 (2017-2019)*, Trieste: Asterios.

Boschiero A. (2020), *La tuta del marito*, intervista a cura di E. Barbero, in "Una città", n. 266, maggio, pp.27-30.

Brandolini A. (2009), *La disuguaglianza dei redditi personali: perché l'Italia somiglia di più agli Stati Uniti che alla Germania?*, in R. Catanzaro e G. Sciortino (a cura di), *La fatica di cambiare. Rapporto sulla società italiana*, il Mulino, Bologna.

Brynjolfsson E., McAfee A. (2015), *La nuova rivoluzione delle macchine. Lavoro e prosperità all'era della tecnologia trionfante*, Milano: Feltrinelli.

Brusco S. (2008), *I distretti industriali: lezioni per lo sviluppo. Una lettera e nove saggi (1990-2002)*, a cura di A. Natali, M. Russo e G. Solinas, Bologna: Il Mulino.

Brusco S., Paba S., (1997) *Per una storia dei distretti italiani dal secondo dopoguerra agli anni '90*, in F. Barca, *cit.*

Burawoy M. (1979), *Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism*, Chicago: Chicago University Press.

Butera F., De Michelis G. (2011, a cura di), *L'Italia che compete. Italian Way of Doing Industry*, Milano: Franco Angeli.

- Cafagna L. (1990), *Dualismo e sviluppo nella storia d'Italia*, Venezia: Marsilio.
- Campagna L., Pero L., Erlicher L., Neirotti P., Cipriani A. (2015) *Le persone e la fabbrica, Una ricerca sugli operai Fiat in Italia*, Milano: Guerini Next.
- Campagna L., Pero L. (2017a), *La partecipazione non è un lusso borghese*, in "Mondo Operaio", n. 3.
- Campagna L., Pero L. (2017b), *Partecipazione e innovazione per aumentare la produttività*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 276., pp. 68-78
- Campagna L., Pero L., Ponzellini A.M, (2017), *Le leve dell'innovazione*, Milano: GueriniNEXT .
- Campagna L., Pero L. (2003), *La riforma degli inquadramenti professionali*, in "Sviluppo e Organizzazione", n.197, pp. 39-56.
- Carrieri M., Feltrin P. (2016), *Al bivio. Sindacato e rappresentanza all'Italia di oggi*, Roma: Donzelli.
- Ciocca P. (2020), *Ricchi per sempre? Una storia economica d'Italia (1796-2020)*, Torino: Bollati Boringhieri.
- Cipoletta I. (2015), *Di cosa parliamo quando parliamo di produttività*, in <https://www.lavoce.info>.
- Cipoletta I. (2016), *Decentramento contrattuale? No, grazie* , in <https://www.lavoce.info>.
- Daveri F. (2016), *Crescita: piccolo è brutto ma a volte conviene*, in <https://www.lavoce.info>.
- D'Elia E. (2020), *Imprese troppo piccole per competere*, in <https://www.lavoce.info>.
- Di Vico D., Viesti G. (2014), *Cacciavite, robot e tablet. Come far ripartire le imprese*, Bologna: Il Mulino.
- Eurofound (2015), *Workplace innovation in European companies. 3rd European companies survey*, Bruxelles.
- Eurofound (2015), *Direct and indirect employee participation. 3rd European companies survey*, Bruxelles.
- EWON (2001), *The European Work Organisation Network, Challenge of the Work Organisation Development in the Knowledge- Based*

Economy, Paper by Tuomo Alasoini.

Federmeccanica (2015), *Il manifesto delle relazioni industriali: partecipazione e coinvolgimento*, Roma, anche in <http://www.federmeccanica.it/relazioni-industriali/manifesto-relazioni-industriali.html>.

Federmeccanica (2016), *I risultati dell'indagine industry 4.0*, Roma.

Federmeccanica (anni vari), *Indagine sul lavoro all'industria metalmeccanica*, in www.federmeccanica.it/centro-studi/indagine-sul-lavoro-nell-industria-metalmeccanica.html.

Federmeccanica (anni vari), *Indagine congiunturale sull'industria metalmeccanica*, in www.federmeccanica/centro-studi/indagine-congiunturale.html.

Feltrin P. (2015), *Quando migliorano le condizioni del lavoro operaio: fatti e problemi*, in Campagna L. et alii, *cit.*, pp. 169-181.

Feltrin P. (2019), *Il contratto nazionale*, in "Una città", n. 261, pp. 16-21.

Feltrin P., Pero L. (2019), *L'accordo Luxottica*, in M. Mascini (a cura di), *L'annuario del lavoro 2019*, Roma, Il Diario del Lavoro, pp. 209-215.

Feltrin P. (2020), *Partito e sindacato in "convergente disaccordo"*, in "Italianieuropei", n. 1.

Feltrin P., Tattara G. (2010, a cura di), *Crescere per competere. Le piccole e medie imprese in un mondo globale*, Milano: Bruno Mondadori.

Feltrin P., Zan S. (2014), *Imprese e rappresentanza, Ruolo e funzioni delle associazioni datoriali*, Roma: Carocci.

Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2005), *The governance of global value chains*, in "Review of International Political Economy", n. 1.

Ghiringhelli C., Pero L. (2010), *Le PMI in Italia*, Apogeo.

Gollan P. J., Kaufman B. E., Taras D., Wilkinson A. (2015, a cura di), *Voice and involvement at work. Experience with no-union representation*, New York: Routledge.

- Greco L. (2016), *Capitalismo e sviluppo nelle catene globali del valore*, Milano: Carocci editore.
- Handke P. (1973), *Breve lettera del lungo addio*, Milano: Feltrinelli (ed. orig. 1972).
- Inail (anni vari), *Banca Dati Statistica*, in www.inail.it/cs/internet/attivita/dati-e-statistiche/banca-dati-statistica.html.
- Inail (anni vari), *Statistiche storiche*, in www.inail.it/cs/internet/attivita/dati-e-statistiche/statistiche-storiche.html.
- Inps (anni vari), *Cassa Integrazione Guadagni e Disoccupazione*, in www.inps.it/webidentity/banchedatistatistiche/menu/cig/main1.html.
- Inps (anni vari), *Osservatorio Cassa integrazione guadagni e fondi di solidarietà*, in www.inps.it.
- Istat (2008), *Conti economici nazionali*, Roma. Istat (anni vari), *Archivio Statistico Asia*, in www4.istat.it/archivio+Asia.
- Istat (2019), *Conti economici nazionali*, Roma.
- Istat (anni vari), *Censimenti dell'Industria e dei Servizi*, consultazione tramite software ASC.
- Istat (anni vari), *Censimenti dell'Industria e dei Servizi*, in www.istat.it/it/censimenti-permanenti/censimenti-precedenti/industria-e-servizi.
- Istat (anni vari), *Conflitti di lavoro, lavoratori partecipanti e ore non lavorate per settore di attività economica*, in <http://seriestoriche.istat.it/index.php?>.
- Istat (anni vari), *Indice dei prezzi al consumo per l'intera collettività (Nic)*, in www.dati.istat.it.
- Istat, *Ore lavorate, ore di straordinario, Cig*, in <http://dati.istat.it/index.aspx?queryid=34725>.
- Istat (anni vari), *Prezzi*, in www.seriestoriche.istat.it.
- Istat (anni vari), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, in www.istat.it/it/competitivita.
- Istat (anni vari), *Statistiche del commercio estero*, in www.coeweb.istat.it.

Laboratorio CISL (2019), *Le strade dell'innovazione e le sfide per il sindacato*, a cura di E. Bartezzaghi, L. Campagna e L. Pero, Roma: Edizioni Lavoro.

Lippert I., Huzzart T., Jürgens U., Lazonick W. (2014), *Corporate Governance, Employee Voice, and Work Organization*, Oxford: Oxford University Press.

Magone A., Mazali T. (2016, a cura di), *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Milano: Guerini e Associati.

Merotto G. (2015), *La fabbrica rovesciata. Comunità e classi nel circuito dell'elettrodomestico*, Roma: Derive Approdi.

Moia S., Pepe M. (2020), *Analisi della contrattazione di secondo livello nel settore metalmeccanico della Lombardia nel nuovo secolo*, Milano, Dipartimento Mercato del Lavoro, Cisl Lombardia, in <http://lombardia.cisl.it/contrattazione>

Mortillaro F. (1994), *In principio era il conflitto. Interoista sulle relazioni industriali in Italia*, Milano: Il Sole 24 Ore.

Osservatorio SMART Manufacturing, Politecnico di Milano (2015), *Lo smart manufacturing: tecnologie, domini applicativo e benefici nel futuro della manifattura. Ricerca 2015. Report*, in www.osservatori.net/it_it.

Pelucchi G., Pizzinato A. (2006), *La fabbrica e la salute. Lotte operaie e contrattazione a partire da Sesto San Giovanni*, Roma: Ediesse.

Pero L. (1998), *Politiche contrattuali e cambiamenti degli orari di lavoro*, in "Lavoro e Diritto", n.1, pp. 117-132.

Pero L. (2002), *Orari a menù*, in "Sviluppo e Organizzazione", n.192, pp. 33-46.

Pero, L. (2006) *Delocalizzazione e organizzazione*, in "Sviluppo e organizzazione", n. 218, pp.19-34.

Pero L. (2015), *Il World Class Manufacturing come nuovo modello produttivo e le opinioni dei lavoratori*, in "Economia & Lavoro", n. 3, pp. 21-36.

Pero L (2018), *Quale Politica industriale nella globalizzazione*, Nuovi Lavori, n. 208.

- Pero L. (2019a), *Innovazione e partecipazione diretta*, in "Una Città", n. 261, pp. 12-16.
- Pero L. (2019b), *Le vie dell'innovazione*, in A. Scaglione, *Rinnovare il family business, l'intelligenza naturale dell'imprenditore contro la crisi globale* Milano: Guerini Next
- Piore M. (2011), *Whither industrial relations: does it have a future in post-industrial society*, in "British Journal of Industrial Relations", n.49 (4), pp. 792-801 (anche in <http://economics.mit.edu/files/6271>).
- Piore M., Sabel C. (1987), *Le due vie dello sviluppo industriale. Produzione di massa e produzione flessibile*, Torino: Isedi.
- Quadrio Curzio A., Fortis M. (2015, a cura di), *Il ruolo strategico del sistema metalmeccanico italiano. Dai metalli alla mecatronica*, Bologna: Il Mulino.
- Reich R., (2015), *Come salvare il capitalismo*, Roma: Fazi.
- Rullani E, (1997), *Il nuovo ruolo della piccola impresa*, in P. Feltrin (a cura di), *Quale società della piccola impresa*, Roma: Carocci.
- Schlitzer G. (2015), *L'economia italiana e il paradosso della produttività*, Castellanza: Liuc papers, n. 285.
- Steinmo S. (2013), *Governing as an engineering problem: the political economy of swedish success*, in A. Schafer e W. Streeck, *Politics in the age of austerity*, Cambridge: Cambridge Polity Press, pp. 84-107.
- Tarantelli E. (1986), *Economia politica del lavoro*, Torino: Utet.
- Triglia C, (1986), *Grandi partiti e piccole imprese. Comunisti e democristiani nelle regioni a economia diffusa*, Bologna: Il Mulino.
- Wilkinson A., Gollan P. J., Marchington M., Lewin (a cura di), *The Oxford handbook of participation in organizations*, Oxford, Oxford University Press, 2010.
- Zamagni V. (2018), *L'economia italiana all'età della globalizzazione*, Bologna: Il Mulino.

6. Appendice statistica

Tabella 1. Occupati, unità di lavoro, valore aggiunto e valore aggiunto per ULA dell'industria metalmeccanica, Italia, 1970-2019.

Indicatore Industria Metalmeccanica	Anno Conti Economici 2008 (Ateco 2002)				Anno Conti Economici 2020 (Ateco 2007)		
	1970	1983	1995	2007	1995	2007	2019
	Occupati (migliaia)	2.079	2.492	2.048	2.367	1.717	1.915
Unità di lavoro (migliaia)	2.055	2.342	2.008	2.320	1.586	1.736	1.475
Valore aggiunto a valori correnti (milioni di euro)	3.938	34.887	78.928	117.441	74.480	117.294	124.138
Valore aggiunto a valori concatenati (milioni di euro) *	42.151	62.809	87.093	101.249	100.301	129.700	121.788
Valore aggiunto per ULA a valori correnti (migliaia di euro)	1,9	14,9	39,3	50,6	47,6	67,6	84,2
Valore aggiunto per ULA a valori concatenati (migliaia di euro) *	20,5	26,8	43,4	43,6	64,0	74,7	82,6

* *Conti Economici 2008: base 2000; Conti Economici 2020: base 2015. Fonte: elaborazione su dati Istat*

Tabella 2. Tassi di variazione di occupati, unità di lavoro, valore aggiunto e valore aggiunto per ULA dell'industria metalmeccanica, Italia, 1970-2019.

Indicatore Industria Metalmeccanica	T. Var. % Semplice Conti Economici 2008 (Ateco 2002)			T. Var. % Semplice Conti Economici 2020 (Ateco 2007)	
	1970-1983	1983-1995	1995-2007	1995-2007	2007-2019
	Occupati (migliaia)	19,9	-17,8	15,6	11,6
Unità di lavoro (migliaia)	14,0	-14,3	15,6	10,8	-15,0
Valore aggiunto a valori correnti (milioni di euro)	785,9	126,2	48,8	57,5	5,8
Valore aggiunto a valori concatenati (milioni di euro) *	49,0	38,7	16,3	29,3	-6,1
Valore aggiunto per ULA a valori correnti (migliaia di euro)	677,5	164,0	28,7	42,1	24,6
Valore aggiunto per ULA a valori concatenati (migliaia di euro) *	30,8	61,8	0,6	16,7	10,5

* *Conti Economici 2008: base 2000; Conti Economici 2020: base 2015. Fonte: elaborazione su dati Istat*

Tabella 3. Unità locali dell'industria metalmeccanica per ripartizione geografica, 1971-2017.

Ripartizione geografica	Unità Locali Industria Metalmeccanica							
	Censimenti (Ateco '91)			Censimenti (Ateco 2007)			Archivio Asia (Ateco 2007)	
	1971	1981	1991	2001	2011	2012	2017	
Nord-Ovest	52.995	78.839	78.805	85.447	59.195	53.183	52.323	48.083
Nord-Est	29.270	48.131	51.841	58.052	39.736	36.918	36.698	34.502
Centro	18.705	24.799	28.426	33.995	20.813	19.874	19.506	17.805
Sud e isole	22.172	26.655	34.090	40.366	25.703	25.056	24.454	21.324
Italia	123.142	178.424	193.162	217.860	145.447	135.031	132.981	121.714

Fonte: elaborazione su dati Istat

Tabella 4. Addetti dell'industria metalmeccanica per ripartizione geografica, Italia, 1971-2017.

Ripartizione geografica	Addetti Industria Metalmeccanica							
	Censimenti (Ateco '91)			Censimenti (Ateco 2007)			Archivio Asia (Ateco 2007)	
	1971	1981	1991	2001	2011	2012	2017	
Nord-Ovest	1.189.170	1.265.954	1.052.198	949.403	822.580	704.218	687.475	667.192
Nord-Est	373.678	523.900	547.593	641.596	535.944	519.271	516.761	526.890
Centro	194.792	288.283	267.850	282.766	229.992	213.127	211.691	198.207
Sud e isole	188.362	315.274	296.411	304.328	243.994	216.761	215.110	198.655
Italia	1.946.002	2.393.411	2.164.052	2.178.093	1.832.510	1.653.377	1.631.037	1.590.944

Fonte: elaborazione su dati Istat

Tabella 5. Distribuzione percentuale delle unità locali dell'industria metalmeccanica per ripartizione geografica, 1971-2017.

Ripartizione geografica	Distribuzione % Unità Locali Industria Metalmeccanica							
	Censimenti (Ateco '91)			Censimenti (Ateco 2007)			Archivio Asia (Ateco 2007)	
	1971	1981	1991	2001	2011	2012	2017	
Nord-Ovest	43,0	44,2	40,8	39,2	40,7	39,4	39,3	39,5
Nord-Est	23,8	27,0	26,8	26,6	27,3	27,3	27,6	28,3
Centro	15,2	13,9	14,7	15,6	14,3	14,7	14,7	14,6
Sud e isole	18,0	14,9	17,6	18,5	17,7	18,6	18,4	17,5
Italia	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazione su dati Istat

Tabella 6. Distribuzione percentuale degli addetti dell'industria metalmeccanica per ripartizione geografica, 1971-2017.

Ripartizione geografica	Distribuzione % Addetti Industria Metalmeccanica							
	Censimenti (Ateco '91)				Censimenti (Ateco 2007)		Archivio Asia (Ateco 2007)	
	1971	1981	1991	2001	2001	2011	2012	2017
Nord-Ovest	61,1	52,9	48,6	43,6	44,9	42,6	42,1	41,9
Nord-Est	19,2	21,9	25,3	29,5	29,2	31,4	31,7	33,1
Centro	10,0	12,0	12,4	13,0	12,6	12,9	13,0	12,5
Sud e isole	9,7	13,2	13,7	14,0	13,3	13,1	13,2	12,5
Italia	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazione su dati Istat

Tabella 7. Dimensioni medie dell'industria metalmeccanica per ripartizione geografica, Italia, 1971-2017.

Ripartizione geografica	Dimensioni Medie Industria Metalmeccanica (Addetti per Unità Locale)							
	Censimenti (Ateco '91)				Censimenti (Ateco 2007)		Archivio Asia (Ateco 2007)	
	1971	1981	1991	2001	2001	2011	2012	2017
Nord-Ovest	22,4	16,1	13,4	11,1	13,9	13,2	13,1	13,9
Nord-Est	12,8	10,9	10,6	11,1	13,5	14,1	14,1	15,3
Centro	10,4	11,6	9,4	8,3	11,1	10,7	10,9	11,1
Sud e isole	8,5	11,8	8,7	7,5	9,5	8,7	8,8	9,3
Italia	15,8	13,4	11,2	10,0	12,6	12,2	12,3	13,1

Fonte: elaborazione su dati Istat

Tabella 8. Tassi di variazione percentuale semplici delle unità locali dell'industria metalmeccanica per ripartizione geografica, 1971-2017.

Ripartizione geografica	T. Var. % Semplice Unità Locali Industria Metalmeccanica				
	Censimenti (Ateco '91)			Censimenti (Ateco 2007)	Archivio Asia (Ateco 2007)
	71-81	81-91	91-01	01-11	12-17
Nord-Ovest	48,8	0,0	8,4	-10,2	-8,1
Nord-Est	64,4	7,7	12,0	-7,1	-6,0
Centro	32,6	14,6	19,6	-4,5	-8,7
Sud e isole	20,2	27,9	18,4	-2,5	-12,8
Italia	44,9	8,3	12,8	-7,2	-8,5

Fonte: elaborazione su dati Istat

Tabella 9. Tassi di variazione percentuale semplici degli addetti dell'industria metalmeccanica per ripartizione geografica, 1971-2017.

Ripartizione geografica	T. Var. % Semplice Addetti Industria Metalmeccanica				
	Censimenti (Ateco '91)			Censimenti (Ateco 2007)	Archivio Asia (Ateco 2007)
	71-81	81-91	91-01	01-11	12-17
Nord-Ovest	6,5	-16,9	-9,8	-14,4	-3,0
Nord-Est	40,2	4,5	17,2	-3,1	2,0
Centro	48,0	-7,1	5,6	-7,3	-6,4
Sud e isole	67,4	-6,0	2,7	-11,2	-7,6
Italia	23,0	-9,6	0,6	-9,8	-2,5

Fonte: elaborazione su dati Istat.

Tabella 10. Tassi di variazione percentuale medi annui delle unità locali dell'industria metalmeccanica per ripartizione geografica, 1971-2017.

Ripartizione geografica	T. Var. % Medio Annuo Unità Locali Industria Metalmeccanica				
	Censimenti (Ateco '91)			Censimenti (Ateco 2007)	Archivio Asia (Ateco 2007)
	71-81	81-91	91-01	01-11	12-17
Nord-Ovest	4,9	0,0	0,8	-1,0	-1,6
Nord-Est	6,4	0,8	1,2	-0,7	-1,2
Centro	3,3	1,5	2,0	-0,5	-1,7
Sud e isole	2,0	2,8	1,8	-0,3	-2,6
Italia	4,5	0,8	1,3	-0,7	-1,7

Fonte: elaborazione su dati Istat

Tabella 11. Tassi di variazione percentuale medi annui degli addetti dell'industria metalmeccanica per ripartizione geografica, 1971-2017.

Ripartizione geografica	T. Var. % Medio Annuo Addetti Industria Metalmeccanica				
	Censimenti (Ateco '91)			Censimenti (Ateco 2007)	Archivio Asia (Ateco 2007)
	71-81	81-91	91-01	01-11	12-17
Nord-Ovest	0,6	-1,7	-1,0	-1,4	-0,6
Nord-Est	4,0	0,5	1,7	-0,3	0,4
Centro	4,8	-0,7	0,6	-0,7	-1,3
Sud e isole	6,7	-0,6	0,3	-1,1	-1,5
Italia	2,3	-1,0	0,1	-1,0	-0,5

Fonte: elaborazione su dati Istat

Tabella 12. Esportazioni dell'industria metalmeccanica per area geografica di destinazione, Italia, 1995-2019.

Partner	Esportazioni Industria Metalmeccanica Milioni di euro			T. Var. % Semplice		Quota %		
	1995	2008	2019	95-08	08-19	1995	2008	2019
Area Euro 12	46.041	76.929	83.806	67,1	8,9	48,2	40,7	37,8
Paesi UE 28 Non Area Euro 12	13.569	34.055	41.336	151,0	21,4	14,2	18,0	18,6
America settentrionale	6.898	11.985	24.011	73,8	100,3	7,2	6,3	10,8
Paesi europei non UE 28	6.671	18.354	20.963	175,1	14,2	7,0	9,7	9,5
Asia orientale	8.505	11.255	17.543	32,3	55,9	8,9	6,0	7,9
Medio Oriente	3.806	11.638	9.109	205,8	-21,7	4,0	6,2	4,1
America centro-meridionale	4.439	8.615	8.673	94,1	0,7	4,6	4,6	3,9
Africa settentrionale	1.967	7.429	5.770	277,6	-22,3	2,1	3,9	2,6
Asia centrale	1.087	3.485	4.727	220,6	35,6	1,1	1,8	2,1
Altri paesi africani	1.774	2.999	3.167	69,1	5,6	1,9	1,6	1,4
Oceania e altri territori	882	2.236	2.718	159,3	21,5	0,9	1,2	1,2
Totale	95.620	188.981	221.821	97,6	17,4	100,0	100,0	100,0

Area Euro 12: Francia, Paesi Bassi, Germania, Irlanda, Grecia, Portogallo, Spagna, Belgio, Lussemburgo, Finlandia, Austria, Malta, Estonia, Lettonia, Lituania, Slovacchia, Slovenia, Cipro. Paesi UE 28 Non Area Euro 12: Regno Unito, Danimarca, Svezia, Polonia, Repubblica Ceca, Ungheria, Romania, Bulgaria, Croazia Paesi Europei Non UE 28: Islanda, Norvegia, Liechtenstein, Svizzera, Faer Øer, Andorra, Gibilterra, Santa Sede (Stato della Città del Vaticano), San Marino, Turchia, Alba-

nia, Ucraina, Bielorussia, Repubblica Moldova, Russia, Bosnia-Erzegovina, Kosovo, Ex Repubblica Jugoslava di Macedonia, Montenegro, Serbia

Fonte: elaborazione su dati Istat.

Tabella 13. Composizione percentuale degli operai dell'industria metalmeccanica per tipologia di turnazione, Italia, 1984-2008.

Turno	Composizione % operai industria metalmeccanica per tipologia di turnazione - Italia		
	1984	1995	2008
Normalisti	58,6	49,3	42,8
2 turni	33,8	35,3	41,7
3 turni	7,0	13,6	14,7
Altra tipologia di turnazione	0,6	1,8	0,8
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazione su dati Federmeccanica.

Tabella 14. Ore autorizzate di Cassa Integrazione Guadagni ordinaria, straordinaria e in deroga, Italia, 2007-2019.

Anno	Milioni di ore di cassa integrazione autorizzate Totale Italia			Milioni di ore di cassa integrazione autorizzate Industria Metalmeccanica Italia		
	Ordinaria	Straordinaria e in deroga	Totale	Ordinaria	Straordinaria e in deroga	Totale
	2007	71	114	184	17	46
2008	113	115	228	41	43	83
2009	577	339	916	346	134	480
2010	342	857	1.199	168	410	578
2011	230	745	975	90	299	390
2012	340	774	1.114	142	251	394
2013	357	741	1.097	153	269	422
2014	254	755	1.008	99	278	378
2015	184	498	682	74	197	270
2016	138	439	577	60	213	273
2017	105	240	345	40	115	156
2018	96	120	216	36	46	82
2019	105	154	260	49	87	135

Totale 1980-2019: Inps; Industria Metalmeccanica 2007-2008: Istat;
Industria Metalmeccanica 2009-2019: Inps. Fonte: elaborazione su dati Inps e Istat.

Tabella 15. Conflitti di lavoro, lavoratori partecipanti e ore non lavorate, Italia, 1970-2017.

Conflitti di lavoro Italia	Anno					T. Var. %			
	1970	1983	1995	2008	2017	1970-1983	1983-1995	1995-2008	2008-2017
Numero di conflitti di lavoro - Totale Industria	2.589	971	244	299	nd	-62,5	-74,9	18,4	nd
Lavoratori partecipanti - Totale Industria	2.074	2.613	254	303	nd	26,0	-90,3	19,4	nd
Ore non lavorate - Totale Industria	84.803	56.735	3.351	2.591	nd	-33,1	-94,1	-22,7	nd
Ore non lavorate pro capite - Totale Industria	40,9	21,7	13,2	8,5	nd	-46,9	-39,2	-35,3	nd
Ore non lavorate pro capite - Industria Metalmeccanica	nd	31,6	2,9	6,2	1,0	nd	-90,8	113,8	-83,9

Ore non lavorate totale e ore non lavorate pro capite, Totale: Istat.
Ore non lavorate pro capite, Industria Metalmeccanica: Federmeccanica. Fonte: elaborazione su dati Istat e Federmeccanica.

Tabella 16. Infortuni denunciati e indennizzati, Italia, 1970-2018.

Infortuni	Anno					T. Var. %			
	1970	1983	1995	2008	2018	1970-1983	1983-1995	1995-2008	2008-2018
Infortuni denunciati - Totale settori (migliaia)	1.340	791	891	700	505	-40,9	12,6	-11,3	-36,1
Infortuni indennizzati - Totale settori (migliaia)	1.101	664	660	534	322	-39,7	-15,6	-4,7	-39,8
Infortuni indennizzati - Industria Metalmeccanica (migliaia)	366	188	145	96	30	-48,6	-22,9	-33,4	-68,7
Infortuni indennizzati ogni 100 occupati - Industria Metalmeccanica	17,6*	7,5*	8,4°	5,1°	1,8°	-57,1*	-16,2*	-40,0°	-70,4°

* Occupati da serie Conti Economici 2008; ° Occupati da serie Conti Economici 2020. Fonte: elaborazione su dati Inail e Istat.

Tabella 17. Tassi di variazione percentuale semplici delle retribuzioni lorde e della produttività, Italia, 1970-2019.

Retribuzioni e produttività Italia	T. Var. % Semplice Conti Economici 2008 (Ateco 2002)			T. Var. % Semplice Conti Economici 2020 (Ateco 2007)	
	1970-1983	1983-1995	1995-2007	1995-2007	2007-2019
Retribuzione lorda per ULA deflazionata, totale settori	53,8	15,5	14,6	15,7	3,6
Retribuzione lorda per ULA deflazionata, metalmeccanica	54,7	14,3	11,4	12,8	14,7
Produttività - Valore aggiunto concatenato per ULA	30,8	61,8	0,6	16,7	10,5

(Fonte: elaborazione su dati Istat)