

TENDENZE



Dal contratto aziendale «classico» a quello multilivello

Linee evolutive della contrattazione

di secondo livello a Bologna

Daniela Freddi e Stefano Tugnoli***

1. Crescita economica e contrattazione - Le domande di ricerca

Il periodo di tempo compreso tra il 2015 e il 2017 è stato caratterizzato in Emilia-Romagna e a Bologna da una ripresa del ciclo economico dopo un lungo e grave periodo recessivo. In questo triennio quasi tutti i comparti economici hanno sperimentato una dinamica di crescita¹. Questo è stato particolarmente vero per la manifattura e per i servizi, sebbene anche le costruzioni, se pur faticosamente, abbiano evidenziato segnali di recupero.

Queste tendenze generali interessano i singoli settori dell'economia da un lato e il sistema economico-produttivo nel suo complesso, tuttavia, almeno per quanto riguarda la manifattura, un importante filone di letteratura recente² ci segnala come sussistano rilevanti differenze in termini di performance d'impresa all'interno dei singoli comparti, dove sostanzialmente la popolazione delle imprese si suddivide in due grandi gruppi: imprese *leader* che mantengono costantemente elevate performance di impresa, imprese *laggards*, stabilmente meno produttive e innovative. Anche il settore dei servizi è molto differenziato al suo interno, già nel corso della crisi, ma a maggior ragione dal 2015 in avanti, è stato sempre in crescita, in tutti i suoi comparti. Complice di questa dinamica è anche il confine sempre meno definito tra manifattura e servizi, dove per mezzo delle esternalizzazioni da un lato e del crescente ruolo della componente di servizio nelle imprese della manifattura dall'altro, l'intreccio tra i due comparti è sempre più forte.

* Ricercatrice Ires Emilia-Romagna.

** Ricercatore Ires Emilia-Romagna.

¹ Cfr. Ires Emilia-Romagna 2018.

² Cfr. tra gli altri Brancati, Maresca 2014; Dosi *et al.* 2012.

A fianco di questo però è necessario ricordare come la dinamica economica non abbia generato lavoro in quantità proporzionale alla ripresa del valore aggiunto. La quantità di lavoro è aumentata sì, ma meno di quanto sia avvenuto al valore aggiunto e, soprattutto, è distribuita un numero elevato di persone che vengono impiegate con contratti a tempo determinato e/o part-time.

Queste tendenze incrociano inoltre una rilevante ondata di innovazione tecnologica, sospinta dal processo di digitalizzazione in corso. Le nuove opportunità tecnologiche stanno trasformando tutti i comparti dell'economia, dalla manifattura al commercio, ai servizi alle imprese, al settore bancario e assicurativo, modificando i modi di produrre e di consumare.

Alla luce di questo quadro, la domanda alla quale si è tentato di dare risposta attraverso la ricerca realizzata da Ires Emilia-Romagna (2019), di cui si illustrano qui i principali risultati, è quali caratteristiche abbia contraddistinto la contrattazione aziendale durante la ripresa economica del triennio 2015-2017 e come le trasformazioni in atto siano state, laddove possibile, governate. In altre parole, ci si è domandato: come si è caratterizzata la contrattazione aziendale nel triennio della ripresa in quelle imprese dell'area bolognese, spesso leader, così come definite sopra, che durante la recessione hanno mantenuto trend di crescita consistenti ed hanno spesso visto i propri confini d'impresa e mercati internazionali espandersi? E ancora, che cosa è accaduto alle principali tematiche contrattate a livello aziendale (welfare aziendale, organizzazione del lavoro, partecipazione dei lavoratori, salario, scelte sulle esternalizzazioni) nelle imprese bolognesi che nel corso della crisi, in particolare nel triennio della ripresa, hanno sperimentato una dinamica espansiva?

L'attenzione particolare dedicata in questo lavoro alla contrattazione di secondo livello si inserisce nel quadro di un interesse più generale sul tema, derivante dagli impulsi verso il decentramento contrattuale. Come ricorda Carrieri (2017, p. 35), «trent'anni fa veniva scoperta la contrattazione decentrata, presentata come il prodotto di spinte manageriali che mettevano in discussione gli accordi di concertazione e la contrattazione centralizzata. Nel nuovo secolo, e in particolare dopo la crisi economico-finanziaria, si sono rafforzate le pressioni verso il decentramento che provengono, con sempre maggiore insistenza dai governi e dalle istitu-

zioni pubbliche». Come ricordano Bergamante e Marocco (2017) in linea generale, questo processo si è sviluppato attraverso il progressivo rimpiazzamento degli accordi collettivi nazionali/settoriali («decentramento disorganizzato»), oppure attraverso un processo di maggiore articolazione o di devoluzione che consente alle imprese di negoziare sui salari e sulle condizioni di lavoro («decentramento organizzato»). Questo secondo modello, diffuso nell'area europea, può assumere diverse conformazioni dove la predominanza della contrattazione centralizzata rispetto a quella aziendale e di stabilimento è diversificata. Da questo punto di vista l'Italia si colloca, insieme a Slovenia e Portogallo, tra quei paesi in cui il sistema permane prevalentemente centralizzato in quanto la contrattazione aziendale è sostanzialmente limitata dagli accordi di livello superiore. Recenti ricerche condotte a livello europeo (Leonardi, Pedersini 2018) confermano come, al di là dei diversi modelli di decentramento contrattuale, si sia verificato un progressivo distacco dagli assetti tradizionali legati alla contrattazione nazionale di settore a favore di quella decentrata. Diverse sono le motivazioni avanzate per favorire tale mutamento, il principale deriva dalla convinzione che il decentramento contrattuale favorisca incrementi delle performance economiche e della competitività dei sistemi produttivi. Tuttavia, alcuni studi (Rehfeldt, Vincent 2018) illustrano come tale nesso non sia automatico e, soprattutto, la direzione del cambiamento in atto e gli assetti che ne deriverebbero risultano ancora molto incerti, rendendo quindi necessari analisi ed approfondimenti sul tema. La vasta letteratura che ha analizzato la struttura della contrattazione collettiva e in particolare il suo livello di centralizzazione/decentralizzazione, della quale non offriamo in questa sede una rassegna ma ci limitiamo a richiamare solo alcuni contributi, ha esplorato soprattutto gli effetti che i diversi assetti contrattuali hanno sui salari in termini di crescita e dispersione, sulla produttività, sulla flessibilità delle politiche retributive e dell'organizzazione del lavoro (D'Amuri F., Giorgiantonio C. 2015; Bisio *et al.* 2018).

Il presente studio, focalizzandosi sui contratti di secondo livello di sola tipologia acquisitiva, siglati da imprese *leaders* in un momento di crescita economica, offre al dibattito elementi conoscitivi di natura qualitativa sulle caratteristiche della contrattazione aziendale e della relazione che que-

sta ha con alcune variabili micro-economiche in contesti congiunturali e strutturali di natura espansiva. Questi aspetti sono più difficilmente colti dalle analisi, maggiormente diffuse, di livello macro e di tipo quantitativo.

Negli ultimi anni a livello italiano vi sono stati studi che hanno affrontato in parte i quesiti oggetto del presente lavoro, se pur con approcci differenti tra loro (tra gli altri Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019 e 2020; Adapt, 2018; Ocsel-Cisl, 2018; Cnel-Istat, 2013). Il lavoro realizzato dalla Fondazione Giuseppe Di Vittorio (2019) si basa sull'analisi di 1.700 contratti di cui 85% sono aziendali e offre una panoramica su 11 tematiche analizzate³. Se pur contraddistinto da un lavoro molto più ampio, sia rispetto alla numerosità dei contratti analizzati che all'estensione geografica coperta e all'estensione delle materie selezionate è tra quelli realizzati negli ultimi anni quello che presenta maggiori elementi comuni al presente lavoro. In particolare, ne condivide la struttura e le domande principali cercando di offrire approfondimenti sulle singole materie e al contempo possibili tipologizzazioni dei contratti. Anche dal punto di vista delle modalità di reperimento e analisi degli accordi i due studi sono simili in quanto i contratti raccolti dalle organizzazioni sindacali sono stati analizzati in modo unico ed inseriti in un database, riducendo le disomogeneità che possono derivare da un inserimento decentrato. Il lavoro realizzato da Ires Emilia-Romagna si è distinto però per un elemento aggiuntivo, ossia nel tentativo di individuare possibili relazioni della contrattazione non solo con aspetti strutturali delle imprese firmatarie ma anche con variabili di performance economiche.

L'analisi degli accordi è stata infatti affiancata dalla raccolta di alcune variabili di natura strutturale e di performance economica presenti nei bilanci aziendali relativi alle imprese firmatarie. L'obiettivo ultimo è stato quello di comprendere da un lato le caratteristiche dimensionali e di performance economica e dall'altro di capire se esiste una relazione tra tali caratteristiche e i contenuti dei contratti.

Con l'obiettivo di dare risposta alle domande sopra riportate, l'attività di ricerca è consistita nella realizzazione di un'analisi qualitativa della contrat-

³ Al momento della scrittura del presente articolo è uscita la versione aggiornata, cfr. Fondazione Giuseppe Di Vittorio (2020).

tazione di secondo livello acquisitiva realizzata nel triennio 2015-2017 in imprese dell'industria e dei servizi localizzate nell'area della città metropolitana di Bologna. In particolare, sono stati analizzati 150 contratti di natura acquisitiva raccolti dalla Camera del Lavoro Metropolitana di Bologna siglati nel triennio in analisi. Questi sono stati raccolti da 7 diverse categorie sindacali della Cgil, sebbene la quota maggiore dei contratti analizzati sia riconducibile soprattutto a tre di esse: Fiom con 96 contratti su 150 (pari al 64%), Filctem con 22 (pari al 15%) e Filcams con 15 (pari al 10%).

Un secondo aspetto che è necessario segnalare è relativo al fatto che sono stati presi in esame gli accordi siglati a livello territoriale, mentre non sono stati compresi nell'analisi quelli che, pur avendo ricadute sul territorio, sono stati siglati a livello nazionale. Inoltre, è necessario anche precisare che l'analisi di contratti non ha interessato la totalità delle materie in essi contenute ma si è focalizzate su sei specifiche tematiche ritenute quelle di maggiore rilevanza: Salario, Organizzazione del lavoro, Orario di lavoro, Welfare, Formazione, Partecipazione dei lavoratori. Queste sei tematiche contengono al loro interno un'ampia rosa di voci che sono state ricercate nei contratti, per le quali si rimanda al rapporto di ricerca.

2. Contratti mono e pluritematici - Un percorso non lineare

Il lavoro di ricerca si è occupato in primo luogo, attraverso la lettura dei 150 contratti raccolti, di classificare e analizzare le materie trattate. A questo proposito, è emerso come il salario sia quella più ricorrente, ma spesso viene affiancato da temi relativi all'organizzazione del lavoro e all'orario di lavoro. Tra gli accordi analizzati, il modello prevalente è proprio a «tre materie» dove sono presenti queste tre tematiche insieme, e pochi sono i casi con una sola o al massimo due materie negoziate. Al contempo però emerge dall'analisi come non sia lineare il percorso che conduce da un contratto con poche materie (due o tre) ad uno che copre tutto il ventaglio dei temi analizzati. Si tratta piuttosto di un vero e proprio «salto di qualità» contrattuale perché le materie meno diffuse, ovvero welfare, formazione e partecipazione, compaiono solitamente insieme. In sostanza, nella maggior parte dei casi gli accordi trattano il salario, l'organizzazione del lavoro e

l'orario di lavoro ma esiste poi un gruppo più ristretto di casi in cui la contrattazione è molto più ricca ed articolata, arrivando ad aggiungere a queste tre materie «base» anche le rimanenti analizzate nella ricerca.

L'approfondimento sulle singole materie ha evidenziato come il salario, l'istituto più presente in assoluto, abbia nella stragrande maggioranza dei casi una componente variabile contrattata sotto forma di premio di risultato. Nella maggior parte degli accordi il premio viene calcolato utilizzando variabili di produttività, redditività e qualità, molto più raro è il ricorso ad altri indicatori. Il tetto massimo del premio potenzialmente erogabile nel caso si raggiungano gli obiettivi concordati è in media più elevato nei contratti dei settori manifatturieri, mentre significativamente inferiore in quelli dei servizi. Non è solo il settore di appartenenza ad influire sulla cifra massima erogabile come premio, questa è più alta infatti nei contratti a durata maggiore e nelle imprese con dimensioni più elevate.

Per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro emerge che quando nel contratto si presentano questioni relative al cambiamento organizzativo, la Rsu venga sempre coinvolta almeno nella forma della condivisione di informazioni, in metà dei casi è anche prevista la consultazione. Tuttavia, in questo contesto, solo nel 12,6% dei contratti che affrontano il tema dell'organizzazione del lavoro si tratta di investimenti e innovazione tecnologica e in una quota ancor più ridotta (6%) si fa esplicito riferimento a processi di digitalizzazione o Industria 4.0. Di gran lunga più presente invece è invece la contrattazione della gestione degli organici, presente nel 73% degli accordi che affrontano l'organizzazione del lavoro. All'interno di questo ambito, rilevante è la quota dei contratti (64%) che affronta il tema dell'inquadramento o dei percorsi di stabilizzazione dei lavoratori assunti con una qualsiasi forma di contratto di natura temporanea.

Volgendo lo sguardo al terzo tema in termini di frequenza nei contratti esaminati, emerge come l'orario di lavoro sia stato contrattato soprattutto in relazione al lavoro straordinario e a quello su turni, rispettivamente nel 34% e 40% dei contratti che affrontano il tema dell'orario.

In quasi un terzo dei contratti (28%) in cui si affronta il tema dell'orario di lavoro si tocca nello specifico la questione della flessibilità per esigenze produttive e in oltre la metà (55%) sono previste forme di flessibilità per una migliore conciliazione tra vita e lavoro. Tuttavia, è da evi-

denziare che la flessibilità per conciliazione prende spesso la forma di congedi e aspettative di cui il lavoratore può godere in determinate circostanze. Si tratta spesso della possibilità di astenersi dal lavoro per una o più intere giornate. Altre forme flessibilità a favore della conciliazione sono nel complesso meno presenti. Il telelavoro o *smart working* è rilevabile in soli 9 contratti, quasi tutti siglati nel 2017, a segnalare come sia una modalità di lavoro ancora poco presente ma in crescita.

Per quanto riguarda il welfare integrativo, non è stato possibile conteggiare i casi in cui ci fossero forme in essere già da tempo a livello aziendale o a livello nazionale non richiamate nei contratti. Non sempre infatti nei contratti aziendali rinnovati vengono richiamati istituti di welfare che sono stati introdotti nel passato attraverso la precedente contrattazione di secondo livello oppure nei contratti nazionali: questo è spesso il caso di fondi per la pensione integrativa e talvolta di forme di assicurazione sanitaria. Questo porta a sottostimare dal punto di vista quantitativo la presenza complessiva di misure di welfare integrativo nei contratti aziendali esaminati. La previdenza integrativa risulta presente nel 23% dei contratti che contengono il tema del welfare, ma si tratta come detto di un valore che sottostima il dato complessivo, mentre forme di assistenza sanitaria integrative sono presenti nel 30% dei contratti che trattano il tema del welfare. Sempre in un terzo dei contratti si riscontrano interventi di welfare per sostegno allo studio, per i dipendenti e/o per i loro figli. Nel 26% dei contratti che includono forme di welfare integrativo, ritroviamo invece i più caratteristici benefit aziendali quali l'auto, il telefono o altri di beni e servizi acquistabili tramite piattaforme. Infine, è da evidenziare come la quota più consistente di welfare integrativo sia rappresentata da forme di sostegno al reddito che possono essere molto diversificate, i più frequenti sono permessi retribuiti per visite mediche oppure buoni pasto. Queste forme di sostegno al reddito sono state sempre molto diffuse nel triennio analizzato ma hanno registrato un'accelerazione nei contratti siglati nel 2017. Tra il 2015 e il 2017 è aumentata in misura considerevole la quota dei contratti che prevedono l'erogazione del premio di risultato in welfare, questo ha sicuramente sostenuto la crescita della presenza del welfare integrativo nelle sue diverse forme, soprattutto in quelle riconducibili a beni e servizi dati in dotazio-

ne o acquistabili, escludendo la previdenza e sanità integrativa che erano di fatto già presenti da tempo. Questa accelerazione può essere spiegata dalle novità normative introdotte dalla Legge di Stabilità del 2016 e dalla Legge di Bilancio del 2017 che hanno ridotto il peso della fiscalità sul premio di risultato e sulle quote di premio erogate attraverso prestazioni di welfare. Tuttavia, l'analisi dei contratti qui realizzata mostra che la possibilità di trasformare il premio in welfare è stata inserita in contesti contrattuali dove forme di welfare erano già esistenti prima delle novità normative in merito, andandone sostanzialmente ad ampliare ed arricchire la rosa. Le forme di welfare che derivano dalla trasformazione del premio vanno quindi ad aggiungersi a quelle già presenti in precedenza, non a sostituirle.

Rispetto ai temi della formazione e partecipazione dei lavoratori infine, che rappresentano «la ciliegina sulla torta», ossia il punto più avanzato di una contrattazione molto ricca ed articolata, ci si è limitati a ricercare nei contratti solo se l'argomento venisse trattato o meno, senza ulteriori dettagli. La formazione è presente in 53 dei contratti analizzati, pari a oltre un terzo, mentre per la partecipazione dei lavoratori, ricercata nelle forme istituzionalizzate, è stata riscontrata in 16 contratti nella modalità di istituzione di commissioni per valutare scelte strategiche.

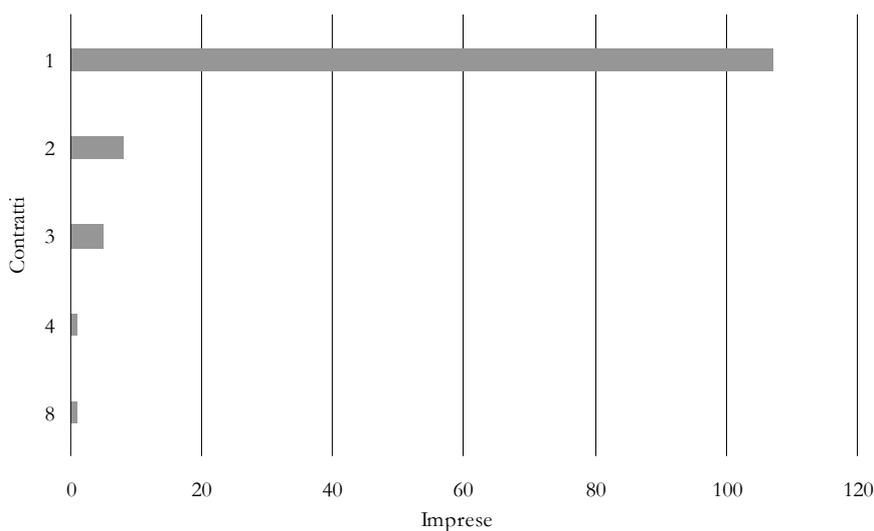
3. Dal modello contrattuale monoaccordo a quello multilivello

Successivamente allo studio delle materie presenti negli accordi e le relative voci, la ricerca ha esplorato la relazione tra i contratti e le imprese che li hanno siglati. In sostanza si è cambiata la visuale, ribaltando il punto di osservazione, che dagli accordi si sposta sulle imprese firmatarie. L'unità di osservazione, che nel caso dei contratti è statica ossia si può osservare l'output finale dei processi di negoziazione, diventa in questo caso dinamica in quanto si va ad analizzare l'attività negoziale dell'impresa.

In primo luogo, dallo studio degli accordi emerge subito chiaramente che ad un'impresa non corrisponde un solo contratto. Al contrario, i 150

contratti analizzati sono stati siglati da 122 imprese, per una media di 1,3 contratti per impresa. Come mostra il grafico successivo infatti, ci sono diverse imprese che hanno siglato più contratti nel triennio 2015-2017. In particolare, 107 imprese hanno concluso un solo contratto, 8 ne hanno conclusi 2, 5 imprese ne hanno siglati 3, un'impresa ne ha siglati 4 ed infine una ne ha conclusi ben 8. In sostanza emerge un livello di intensità contrattuale per impresa molto differenziato, dove prevale il modello monoaccordo ma, a fianco di questo, si presenta un secondo modello dove la contrattazione non pare concentrarsi in un unico momento ma essere un'attività continua e dinamica.

Figura 1. Numero accordi per impresa



Fonte: elaborazioni Ires Emilia-Romagna su banca dati accordi Ires ER-CdLM Bologna

La figura 2 mostra la tipologia degli accordi distinguendo tra le imprese in cui è stato siglato un accordo unico oppure più accordi. In altre parole, si tenta di dare risposta alla seguente domanda: nelle imprese in cui sono stati siglati più accordi a quale tipologia essi appartengono? La figura 2 ci mostra che si tratta per il 63% di rinnovi contrattuali e per

ben il 28% di gestionali, ovvero di accordi molto brevi e mirati, volti a regolare elementi specifici dell'attività lavorativa oppure alcuni aspetti dei trattamenti economici. Diversamente nelle imprese in cui si è siglato un solo accordo, si tratta per quasi il 90% di rinnovi contrattuali o accordi ex novo⁴ e solo nel 9% dei casi di gestionali. In sostanza, il gestionale da solo è quasi inesistente, nella norma si presenta in contesti laddove è vigente un accordo di secondo livello nell'ambito del quale si inserisce. L'esistenza di un modello multilivello emerge anche dalla figura 3, dove in questo caso si cerca di comprendere l'estensione dei contratti siglati nei casi in cui vi è un accordo unico e in quelli dove invece vi è una molteplicità di accordi. Nelle imprese in cui vi è un accordo unico esso ha un'estensione prevalentemente aziendale (64%) e in misura minore di stabilimento (24%), mentre nelle aziende che hanno siglato più accordi la quota che si estende al livello di stabilimento è maggiore (32%). In sostanza quindi nelle aziende con una maggiore articolazione e/o plurilocalizzate il numero di accordi per impresa tende ad essere più elevato, al fine probabilmente di governare specificità produttive e organizzative intra-aziendali.

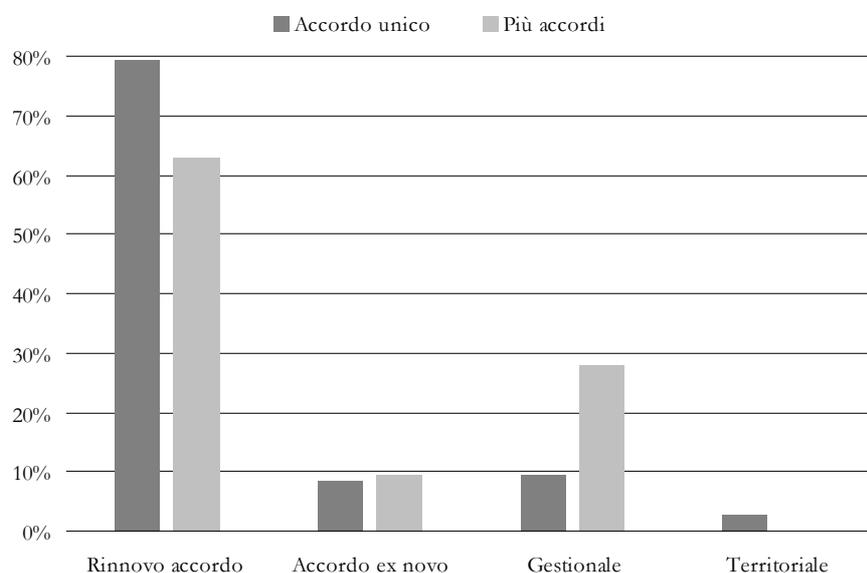
Queste risultanze fanno emergere l'esistenza di un doppio modello di stile negoziale: il modello dell'accordo unico e il modello multilivello dove nel secondo esiste un contratto «madre» da cui discendono una serie di accordi più piccoli, di natura gestionale, che disciplinano argomenti specifici. Nel modello multilivello, che interessa il 30% degli accordi e il 12% delle imprese, si assiste ad una convivenza di una pluralità di accordi dove l'integrativo madre si presenta come una piattaforma articolata che prevede la possibilità o necessità di regolare in corso d'opera diverse materie per mezzo di accordi successivi. Nell'area bolognese l'esempio più calzante di questo modello è senza dubbio l'accordo siglato in Ducati. Nel modello unico invece l'attività «manutentiva» che prevede un confronto ed un'attività contrattuale pressoché costante è sostanzialmente assente o molto ridotta.

Con la contrattazione multilivello non si è semplicemente di fronte ad un maggiore attivismo o una differente articolazione contrattuale di natu-

⁴ Sono stati definiti ex novo gli accordi siglati nell'azienda firmataria per la prima volta.

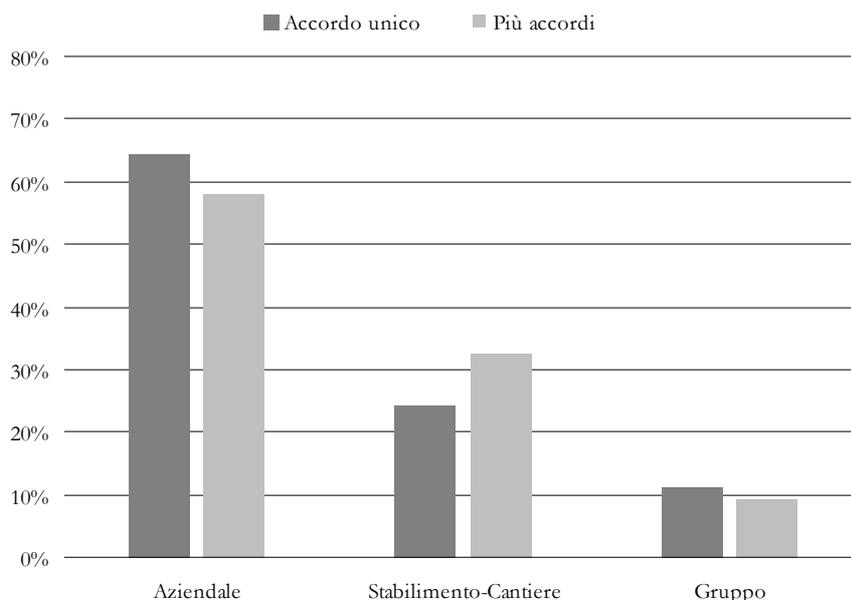
ra estemporanea ed occasionale, ma si individua una modalità nuova e alternativa della contrattazione aziendale, rispetto alle impostazioni più classiche dell'accordo unico. L'accordo multilivello e quello unico si presentano infatti come approcci alternativi dove nel primo la contrattazione è un'attività costante nel tempo e dinamica, mentre nel secondo essa ha luogo quasi solamente nelle fasi iniziali, al momento del rinnovo contrattuale, per poi rimanere «silente» fino a successivo rinnovo. Se l'esistenza e la diffusione di questo nuovo modello contrattuale venissero confermate da ulteriori attività di ricerca, avrebbe rilevanti implicazioni di natura sindacale, a partire ad esempio dal ruolo e dalle competenze necessarie alle rappresentanze sindacali per condurre un'attività contrattuale di natura costante, dinamica e pervasiva dal punto di vista del numero di materie trattate, del grado di approfondimento delle stesse e delle specificità organizzative e gestionali intra-aziendali.

Figura 2. *Accordo unico o più accordi per tipologia di accordo*



Fonte: elaborazioni Ires Emilia-Romagna su banca dati accordi Ires ER-CdLM Bologna

Figura 3. Accordo unico o più accordi per estensione dell'accordo



Fonte: elaborazioni Ires Emilia-Romagna su banca dati accordi Ires ER-CdLM Bologna

Dal punto di vista dell'evoluzione del modello multiaccordo, le analisi ci mostrano come tra il 2015 e il 2017 il numero degli accordi per impresa in media sia progressivamente aumentato, passando da 1,14 nel 2015 a 1,42 nel 2017 a testimonianza del fatto che l'intensità contrattuale di alcune imprese è andata gradualmente incrementando. La tabella successiva ci mostra le materie che vengono negoziate nell'ambito del modello dell'accordo unico e in quello multiaccordo⁵. Nel secondo modello, quasi la totalità delle imprese vede il salario contrattato ma a fianco di questo è nettamente più alta la copertura, rispetto all'accordo unico, delle altre

⁵ Potendo verificare la provenienza dell'accordo in termini di impresa firmataria, i contratti sono stati suddivisi in due gruppi: nel gruppo «Accordo unico» se provenivano da aziende che avevano siglato un solo accordo oppure «Più accordi» se invece provenivano da aziende ne avevano firmati più di uno.

tematiche. In sostanza quindi nel multiaccordo oltre al salario si tende a presidiare le singole materie gestendole quindi su più accordi in modo più completo rispetto all'accordo unico. Il modello multiaccordo si mostra più efficace, consentendo di raggiungere risultati di regolazione più pervasivi. Inoltre, l'analisi ha anche evidenziato come al crescere degli accordi aumenti il numero delle materie, una conferma della pervasività di tale modello. Dal punto di vista delle materie, l'accordo unico offre in generale una copertura inferiore, tuttavia può essere ulteriormente distinto in due tipologie: l'accordo onnicomprensivo, dove ci sono diverse materie trattate e viene contrattato una volta ogni 3-4 anni, e l'accordo unico monotematico, abbastanza raro ma esistente, dove in questo caso generalmente ad essere contrattata è la sola materia del salario.

Tabella 1. Imprese classificate per principali materie contrattate per pluralità contrattuale

		Pluralità di accordi per impresa nel triennio 2015-2017				Totale	
		Accordo unico		Più accordi		N. imprese	% sul totale imprese
		N. imprese	% sul totale imprese	N. imprese	% sul totale imprese		
Principali materie negoziate	Salario	95	88,8	14	93,3	109	89,3
	Organizzazione del lavoro	72	67,3	13	86,7	85	69,7
	Formazione	40	37,4	9	60,0	49	40,2
	Orario	66	61,7	12	80,0	78	63,9
	Welfare	45	42,1	12	80,0	57	46,7
	Forme di partecipazione	15	14,0	4	26,7	19	15,6

Fonte: elaborazioni Ires Emilia-Romagna su banca dati accordi Ires ER-CdLM Bologna

4. Struttura, performance e contrattazione

Come anticipato, la ricerca ha preso in esame l'andamento economico delle imprese firmatarie negli ultimi dieci anni (2007-2016) e nella fase

della ripresa economica⁶. Guardando al totale delle imprese⁷, il fatturato è cresciuto nell'ultima decade ad una velocità del 3,8% annuo, mentre nello stesso periodo la redditività (misurata dall'Ebitda) è invece rimasta ferma. Simile tendenza è riscontrabile durante il triennio della ripresa economica. In media si tratta di imprese con una buona capacità redditizia, riportando un valore dell'Ebitda su fatturato pari al 9%. Che si tratti di imprese con performance molto buone lo si evince anche dal fatto che hanno registrato in media una crescita dell'occupazione per i al 2,5% annuo, nonostante la grave crisi economica che ha interessato la decade 2007-2016. Queste buone performance generali assumono però sfumature molto diverse guardando alla dimensione aziendale: il tasso di crescita del fatturato tra il 2007 e il 2016 è stato pari a 0 per le piccole imprese, 4,2% annuo per le medie e 5,4% annuo per le grandi. Anche i margini, misurati con l'Ebitda, sono molto diversificati: negativi per le imprese medio-piccole, positivi per quelle grandi (pari a 3,8% annuo). Nell'ultima decade l'occupazione è rimasta stabile nelle imprese piccole, aumentata del 2,5% annuo nelle medie e del 4% nelle grandi. Nel triennio della ripresa economica, solo le imprese medie e grandi sono riuscite ad agganciare il recupero, le prime però lo hanno fatto con la sola espansione di mercato mentre la marginalità ha continuato a diminuire. Le grandi invece ne hanno tratto beneficio, con incrementi sia delle vendite che dei margini.

⁶ Al momento della scrittura sono disponibili i dati di bilancio relativi al periodo 2007-2016, l'arco temporale della ripresa economica viene quindi identificato come 2014-2016. Data il focus territoriale del presente lavoro sono stati utilizzati i dati dei bilanci non consolidati. Gli indicatori di performance presi in considerazione sono tre: l'andamento dei ricavi dalle vendite (fatturato), l'Ebitda (in italiano avvicicabile se pur non perfettamente corrispondente al Margine Operativo Lordo, che misura il reddito che residua una volta sottratti dai ricavi l'insieme dei costi operativi che abbiano generato un'uscita di cassa o banca e siano strettamente connessi alla gestione caratteristica) utilizzato come misura della dinamica della redditività e l'Ebitda/Ricavi dalle vendite utilizzato come misura della capacità redditizia dell'attività dell'impresa rapportata al fatturato.

⁷ Le imprese di cui è stato possibile ricavare il bilancio degli ultimi dieci anni sono 122.

Tabella 2. Performance delle imprese firmatarie per dimensione aziendale europea

		Numero dipendenti al 31/12/2016	Ricavi dalle vendite 31/12/2016	Tasso di crescita medio 2007-2016 (%) Ricavi dalle vendite	Tasso di crescita medio 2007-2016 (%) Ebitda	Tasso di crescita medio 2014-2016 (%) Ricavi dalle vendite	Tasso di crescita medio 2014-2016 (%) Ebitda	Media Ebitda/Vendite (%) 2007-2016	Tasso di crescita medio 2007-2016 (%) Dipendenti	
Dimensione aziendale, classificazione europea	Piccole 11-50	Media	32,9	8.837.428,2	0,2	-2,9	0,3	-11,7	6,6	-0,1
		N	26	26	23	23	23	23	23	23
		Deviazione std.	10,4	9.255.788,6	6,9	19,9	8,1	69,3	7,6	6,2
	Medie 51- 250	Media	134,5	38.555.035,2	4,2	-2,5	4,1	-4,5	9,0	2,5
		N	43	43	38	38	40	40	40	41
		Deviazione std.	55,2	28.848.462,1	6,4	40,8	8,6	66,7	7,7	5,3
	Grandi 251+	Media	1.989,3	559.971.727,1	5,4	3,8	4,6	7,5	10,3	3,9
		N	44	44	41	40	42	42	42	42
		Deviazione std.	3.776,5	1.149.244.923,0	9,3	12,9	19,3	30,7	13,2	8,4
	Totale	Media	833,3	23.474.6864,1	3,8	-0,1	3,5	-1,3	9,0	2,5
		N	113	113	102	101	105	105	105	106
		Deviazione std.	2.517,5	758.675.486,0	8,0	27,9	13,9	55,8	10,2	7,0

Fonte: elaborazioni Ires Emilia-Romagna su banca dati accordi Ires ER-CdLM Bologna

In sostanza, le imprese che hanno siglato i contratti acquisitivi analizzati hanno avuto performance molto differenti tra loro: una parte di esse, si tratta soprattutto di quelle piccole, ha «galleggiato» riuscendo a mantenere fatturato ed occupazione stabili, ma non ha agganciato la ripresa del triennio 2015-2017 e ha registrato decrementi significativi della marginalità. Un secondo gruppo, in questo caso in prevalenza imprese di medie dimensioni, ha visto il proprio fatturato ed occupazione aumentare, è riuscita ad agganciare la ripresa dal punto di vista dell'espansione dei mercati ma sia nell'ultima decade che nell'ultimo triennio ha mantenuto la marginalità in calo. Infine, abbiamo un gruppo di imprese di grandi di-

mensioni che registrano tutti gli indicatori di performance positivi: sia nel periodo 2007-2016 che nel più recente triennio vedono fatturato, margini, occupazione aumentare. Al di là delle differenze tra le imprese del campione, fortemente condizionate dalla variabile dimensionale, è sicuramente evidente come la crisi economica si sia fatta sentire più sulla redditività delle aziende che sul fatturato, ossia se per un terzo delle imprese cala sia la marginalità che il fatturato nel periodo 2007-2016, per il 10% cala solo la redditività vale a dire che si tratta di imprese che espandono le loro vendite ma su queste ci guadagnano di meno.

Volgendo lo sguardo ai risultati più significativi dell'analisi sulla relazione tra struttura, performance e contrattazione emerge come il salario, ma soprattutto il premio di risultato, non siano tanto correlati positivamente al tasso di crescita del fatturato ma piuttosto a quello dell'Ebitda, in sostanza quindi affinché ci sia il premio di risultato non è sufficiente che ci sia stata un'espansione delle vendite ma è necessaria una crescita della marginalità. Inoltre, il tasso di crescita positivo dell'Ebitda deve essere sul lungo periodo (dieci anni), una marginalità positiva per i soli tre anni della ripresa economica non influisce sulla probabilità di trovare il premio di risultato. In sostanza è nelle aziende in buona salute per un lungo periodo che è più probabile riscontrare la presenza della contrattazione del premio di risultato, più difficile nelle altre.

La relazione tra dimensione aziendale e contrattazione dell'organizzazione del lavoro è invece più complessa e assume la forma di una U rovesciata: fino a dimensioni d'impresa piccole e medie tende ad aumentare ma quando l'impresa diventa troppo grande, la contrattazione dell'organizzazione del lavoro tende a sparire. La ragione di questa dinamica può essere data dal fatto che nei grandi gruppi nazionali con migliaia di dipendenti, che sono presenti nel campione osservato, l'organizzazione del lavoro non venga contrattata a livello di gruppo ma eventualmente in altre sedi regionali o locali.

La presenza del welfare tra le materie dei contratti è correlata a performance economiche positive, mentre si riscontra la partecipazione dove vi è stata crescita occupazionale significativa. Non conosciamo il verso di questa correlazione, probabilmente si può ipotizzare che ci sia un circolo virtuoso, ossia dove c'è sindacato che sostiene la stabilizzazione questo determina

crescita occupazionale; al contempo dove c'è maggiore crescita occupazionale può essere utile la presenza di modalità di partecipazione formalizzate per gestire meglio le problematiche che emergono in diversi ambiti aziendali.

5. Riflessioni conclusive

La contrattazione di secondo livello nell'area metropolitana di Bologna nel periodo 2015-2017, caratterizzato da una ripresa del ciclo economico dopo un lungo periodo recessivo, è risultata nel complesso ricca ed articolata e caratterizzata da diverse tendenze evolutive. In particolare, è emerso come il modello «classico» di contratto integrativo aziendale, mono o più spesso pluritematico, rinnovato ogni tre anni è stato progressivamente affiancato da un nuovo stile negoziale caratterizzato dalla presenza di un contratto «madre» da cui discendono una serie di accordi più piccoli, di natura gestionale, che disciplinano argomenti specifici. Questo modello emergente si dimostra più efficace e più dinamico rispetto a quello classico nel senso che tende a presidiare una rosa di materie gestendole su più accordi, in modo più completo e collegato all'evoluzione delle condizioni interne ed esterne alle imprese firmatarie. Inoltre, la capacità dei contratti di coprire più materie non si estende in modo lineare, si tratta piuttosto di un percorso caratterizzato da «salti di qualità» contrattuale in quanto difficilmente l'ampliamento tematico di un contratto avviene aggiungendo una sola materia per volta. Più frequentemente, contrattare materie aggiuntive oltre a quelle prioritarie comporta una svolta qualitativa sul piano delle relazioni e del contratto che, laddove avviene, consente di ampliare notevolmente la rosa dei diritti rispetto al welfare, alla formazione e alla partecipazione.

Riferimenti bibliografici

Adapt (2016), *La contrattazione collettiva aziendale in Italia*, V Rapporto Adapt, http://farecontrattazione.adapt.it/wp-content/uploads/2019/05/2019_rapporto_contrattazione_V.pdf.

- Bergamante F., Marocco M. (2017), *Il doppio livello di contrattazione collettiva in Italia: tendenze recenti*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 4, pp. 181-197.
- Bisio L., Cardinaleschi S., Leoni R. (2018), *Contrattazioni integrative aziendali e produttività: nuove evidenze empiriche sulle imprese italiane*, Working Papers 1/2018, Interuniversity Research Center «Ezio Tarantelli», <https://ideas.repec.org/p/aex/wpaper/wp10.html>.
- Brancati R., Maresca A. (2014), *Eterogeneità delle imprese e varietà dei percorsi strategici*, in Arrighetti A., Ninni A. (a cura di), *La trasformazione silenziosa*, Dipartimento di Economia Università di Parma, Collana di Economia Industriale e Applicata, pp. 165-200, http://dspace-unipr.cineca.it/bitstream/1889/2565/1/La_trasformazione_silenziosa-A%20Arrighetti_A%20Ninni.pdf.
- Carrieri M. (2017), *La resistibile ascesa della contrattazione decentrata*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 4, pp. 35-52.
- Cnel-Istat (2013), *Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa*, https://www.istat.it/it/files//2016/03/Report_Cnel_Istat1.pdf.
- D'Amuri F., Giorgiantonio C. (2015), *Stato dell'arte e prospettive della contrattazione aziendale in Italia*, in Wp Csdle «Massimo D'Antona».It, n. 242, <http://goo.gl/9HXbZZ>.
- Dosi G., Grazzi M., Tomasi C., Zeli A. (2012), *Turbulence underneath the big calm? The micro-evidence behind Italian productivity dynamics*, in *Small Business Economics*, n. 39, pp. 1043-1067.
- Fondazione Giuseppe Di Vittorio (2019), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, https://secondowelfare.it/edt/file/cgil-fdvreport-contrattazione-secondo-livello11gen2019-1_9737.pdf.
- Fondazione Giuseppe Di Vittorio (2020), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, https://fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content-attachment/Cgil-Fdv_Secondo%20Report%20contrattazione%20secondo%20livello_new.pdf.
- Ires Emilia-Romagna (2018), *Osservatorio sull'economia e il lavoro nella città metropolitana di Bologna*, http://www.ireser.it/Allegati/article/59/OEL_BO_N13.pdf.
- Ires Emilia-Romagna (2019), *La contrattazione di secondo livello a Bologna nel triennio della ripresa economica (2015-2017)*, http://ireser.it/administrator/components/com_jresearch/files/publications/Contrattazione%20integrativa%20Bologna_Rapporto_stampa.pdf.
- Leonardi S., Pedersini R. (a cura di) (2018), *Multi-employer Bargaining under Pressure. Decentralization Trends in Five European Countries*, Decoba Project, Brussels, Etui.
- Rehfeldt U., Vincent C. (2018), *The Decentralisation of Collective Bargaining in France: An escalating process*, in Leonardi S., Pedersini R. (a cura di), *Multi-employer Bargaining under Pressure. Decentralization Trends in Five European Countries*, Decoba Project, Brussels, Etui.

Ocsel-Cisl (2018), 4° Rapporto sulla contrattazione decentrata, <https://www.cisl.it/attachments/article/10064/4%C2%B0%20RAPPORTO-OCSEL%202016-17.pdf>

ABSTRACT

L'articolo presenta i principali risultati di una ricerca sulla contrattazione di secondo livello realizzata a Bologna nel triennio della ripresa economica, tra il 2015 e il 2017. Lo studio si basa sull'analisi di 150 contratti di natura acquisitiva e di alcune variabili economiche tratte dai bilanci aziendali delle imprese firmatarie. L'obiettivo della ricerca è stato quello di individuare possibili relazioni della contrattazione non solo con aspetti strutturali delle imprese firmatarie ma anche con variabili di performance economiche. Dalla ricerca emerge come il modello «classico» di contratto integrativo aziendale, mono o più spesso pluri-tematico, rinnovato ogni tre anni è stato progressivamente affiancato da un nuovo stile negoziale caratterizzato dalla presenza di un contratto «madre» da cui discendono una serie di accordi più piccoli, di natura gestionale, che disciplinano argomenti specifici. In seconda battuta, la ricerca evidenzia che la capacità dei contratti di includere più materie non si estende in modo lineare, ovvero con l'aggiunta di una materia alla volta, ma si caratterizza per «salti di qualità» contrattuale dove le materie più rare ed avanzate si presentano più frequentemente insieme e vengono gestite sinergicamente. Infine, struttura e performance aziendale sono correlate a caratteristiche contrattuali differenti: nelle imprese di maggiori dimensioni è più probabile trovare contratti più ricchi dal punto di vista delle materie e con tetti massimi del premio più elevati mentre affinché il premio di risultato esista assume maggiore importanza aver registrato buone performance economiche sul lungo periodo.

FROM THE «CLASSIC» TO THE MULTILEVEL COMPANY-LEVEL CONTRACT
EVOLUTIONS IN DECENTRALISED BARGAINING IN BOLOGNA
DURING THE THREE-YEAR PERIOD OF ECONOMIC RECOVERY

The article presents the main results of a research on company-wide level bargaining carried out in the metropolitan area of Bologna in the three-year period of the economic recovery, between 2015 and 2017. The study is based on the analysis of 150 contracts and a selection of economic variables drawn from the corporate financial statements of

the signatory companies. The aim of the research was to identify possible relationships between company-level bargaining and structural aspects and economic performances of the signatory companies. According to the results, the «classic» model of company-wide level contract, usually renewed every three years, has been progressively accompanied by a new negotiating style characterized by the presence of a «mother» contract linked to a series of smaller agreements, of a managerial nature.

Secondly, the research shows that the ability of contracts to include multiple subjects does not extend linearly, with the addition of one subject at a time, but is characterized by «quality leaps» where the rarest and most advanced subjects occur together and are managed synergistically. Finally, company structure and performance are linked to bargaining in different ways: in large firms is more likely to have rich contracts in terms of the number of subjects covered and in terms of the maximum achievable bonus while in order for the bonus to exist it is more important to have recorded good long-term economic performance.