

TEMA

Le frontiere della contrattazione

Decentrare per rilanciare? Traiettorie e modelli contrattuali a confronto nel contesto europeo

*Maria Sole Ferrieri Caputi, Costanza Forli, Deborah Lo Conti**

1. Introduzione

Gli attori e le strutture che hanno caratterizzato nel corso dei decenni l'arena delle relazioni industriali hanno subito profondi cambiamenti (Crouch 1993). Si è assistito a un indebolimento progressivo dei sindacati unito a un declino, seppur di minore importanza, dell'associazionismo e dell'azione collettiva delle imprese e a un calo – che si attesta mediamente attorno al 4,6 per cento tra il 2008 e il 2013 – della copertura contrattuale (Visser 2013). Il sistema delle relazioni industriali in Europa si mostra eterogeneo, come già Crouch (1993) sosteneva. Era diffuso negli anni novanta del secolo scorso l'auspicio che la regolazione europea del lavoro – attuata dalle istituzioni europee e con il contributo delle parti sociali – potesse procedere più celermente rendendo meno distanti le condizioni dei lavoratori dei diversi paesi europei. Complessivamente le relazioni industriali attraversano una crisi strutturale generalizzata, ma con tratti differenti: laddove si sono instaurate nel corso dei decenni istituzioni forti, sebbene recentemente un po' indebolite, queste rimangono importanti e centrali nella regolazione del lavoro. Ciò si può notare nei paesi del Nord Europa, dove istituzioni neocorporative continuano a giocare un ruolo importante. Nei paesi come la Gran Bretagna, dove invece troviamo istituzioni storicamente meno radicate, queste rimangono ancora oggi deboli e poco incisive.

La tendenza più evidente è quella verso il decentramento della contrattazione, che riguarda – seppur in misura differente – tutti i sistemi di relazioni industriali europei (Cella, Treu 2009). L'importanza che la contrattazione decentrata ha acquisito negli anni ottanta coincide con la necessità di migliorare la qualità e le condizioni di lavoro rispetto alla dimensione azienda-

* Maria Sole Ferrieri Caputi, Costanza Forli e Deborah Lo Conti sono ricercatrici Laboris - Laboratorio di Scienze del lavoro, Pin, Prato.

le, locale e territoriale, mentre oggi è arrivata anche – e soprattutto – a riguardare aspetti economici come quelli relativi alla contribuzione e ai salari. Se in passato il controllo centralizzato fornito dalla contrattazione collettiva dava garanzie in termini salariali in contesti di inflazione, favorendo così il consenso da parte dei datori di lavoro, oggi questo controllo viene talvolta osteggiato e inteso come limite alla competitività sui mercati internazionali (Treu 2011). Mentre gli imprenditori più piccoli sono rimasti legati al contratto collettivo, la spinta al decentramento è arrivata soprattutto da parte delle aziende di grandi dimensioni, che riconoscono al contratto di prossimità un vantaggio rispetto alle esigenze locali e aziendali. Una risposta a queste spinte arriva dall'introduzione delle clausole di apertura¹, che si sono diffuse nei diversi sistemi europei di contrattazione. Questo strumento è servito a conciliare il quadro regolativo della contrattazione collettiva con il decentramento, benché i contenuti e le modalità di applicazione mostrino una notevole eterogeneità a livello europeo (Keune 2010).

In molti ritengono la negoziazione di tipo decentrato l'elemento di fragilità delle relazioni industriali. Contro queste tesi sono molti i casi che mostrano come invece gli accordi territoriali si siano meglio adattati alle esigenze contingenti e soprattutto non abbiano causato la fine delle relazioni industriali. Si è assistito in un certo senso a un cambio di paradigma, dove le istituzioni storiche dell'arena delle relazioni industriali non sono state più in grado di rispondere ai cambiamenti repentini di questo nostro tempo.

In questo *paper* si analizzeranno i casi di Italia, Germania e Gran Bretagna per capire quali risposte siano state date al lavoro che cambia, anche attraverso le possibili integrazioni e sinergie con la strategia Europa 2020, che analizzeremo nel prossimo paragrafo.

2. Spinte internazionali

Il fattore di contesto che si è deciso di prendere in considerazione per effettuare l'analisi oggetto di questo lavoro è la strategia Europa 2020 (Commissione europea 2010). Tale programma europeo, lanciato ormai nel 2010 in

¹ Per clausole di apertura si intendono quegli accordi a livello aziendale in deroga al contratto collettivo nazionale, ma previste dal contratto nazionale, e che mirano a sostenere l'impresa in circostanze definite e subordinate a congiunture economiche non favorevoli.

piena crisi economico-finanziaria, pone importanti priorità e obiettivi al fine di favorire, entro il 2020, una crescita *intelligente, sostenibile e inclusiva*. Europa 2020 attraverso queste tre priorità vuole contribuire a sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione (*crescita intelligente*), più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva (*crescita sostenibile*), con un alto tasso di occupazione, che favorisca la coesione economica, sociale e territoriale (*crescita inclusiva*). Per raggiungere questi *standard* la Commissione europea pone e alimenta nuove sfide al dialogo sociale, senza tuttavia precisare le funzioni che le relazioni industriali, e in particolare la contrattazione collettiva, dovrebbero svolgere per contribuire al raggiungimento dei cinque «obiettivi principali» descritti all'interno del programma. A livello europeo la Commissione si adopererà al fine di rafforzare la capacità delle parti sociali, incoraggiando e monitorando il dialogo sociale a tutti i livelli (nazionale/regionale, settoriale, aziendale), e promuovendo una collaborazione più intensa tra le istituzioni del mercato del lavoro al fine di migliorare il coinvolgimento dei lavoratori nelle dinamiche produttive dell'azienda aumentando la produttività del lavoro stesso.

Il programma *crescita sostenibile* si pone a livello europeo il non semplice obiettivo di fare da volano e di rilanciare produttività, lavoro e occupazione, attraverso l'adozione di misure e di politiche europee in grado di rinnovare e di rafforzare nei vari Stati membri la capacità delle parti sociali di sfruttare appieno le potenzialità del dialogo sociale attuato a più livelli e promuovendo una collaborazione più intensa tra le parti sociali. A livello nazionale, invece, gli Stati membri sono incoraggiati, a loro volta, ad attuare politiche del lavoro innovative in grado di promuovere nuove forme di equilibrio tra lavoro e vita privata, favorire e monitorare l'effettiva applicazione e i risultati del dialogo sociale del singolo Stato membro e attuare politiche volte ad aumentare la produttività del lavoro.

Il successo di tale programma politico dipenderà fortemente dalla capacità di ogni Stato membro di rendersi proattivo nell'adottare le riforme necessarie in relazione al grado di avanzamento del proprio paese rispetto ai traguardi posti da Europa 2020. In riferimento a ciò ogni anno la Commissione europea elabora per ciascuno Stato membro un documento in cui analizza la situazione economica del paese e raccomanda provvedimenti da adottare a livello nazionale nei diciotto mesi successivi. Il documento rispecchia i problemi specifici che lo Stato membro deve affrontare e prende in esame un'ampia gamma di aspetti: stato delle finanze pubbliche, riforma

delle pensioni, relazioni industriali, misure per creare nuovi posti di lavoro e combattere la disoccupazione, sfide nel campo dell'istruzione e dell'innovazione ecc.

Guardando al caso italiano – e con riferimento ai temi classici delle relazioni industriali – nelle sue raccomandazioni europee², la Commissione ha invitato l'Italia ad adottare misure quali, ad esempio, le clausole di apertura, volte a garantire che la crescita dei salari rifletta meglio l'evoluzione in termini di produttività adattandosi, al contempo, alle specificità delle singole imprese a livello locale. La contrattazione a livello di singole imprese, suggerisce la Commissione, può svolgere infatti un ruolo importante nell'affrontare le disparità regionali del mercato del lavoro dal momento che è in grado di tener conto in modo più puntuale delle esigenze delle specifiche attività produttive. Nelle più recenti raccomandazioni la Commissione europea ha invitato l'Italia a promuovere politiche del lavoro riguardanti la revisione degli strumenti contrattuali, l'equilibrio vita-lavoro e il rafforzamento delle politiche attive del mercato del lavoro, ribadendo inoltre la necessità di spostare il dialogo sociale verso il secondo livello di contrattazione. Così nel 2015 è stata sottolineata la necessità di istituire, di concerto con le parti sociali e in conformità alle pratiche nazionali, un quadro efficace per la contrattazione di secondo livello. Infine – assunto che in Italia la contrattazione di secondo livello non si è ancora sviluppata a sufficienza – la Commissione, nelle raccomandazioni più recenti (2016-2017), ha motivato la necessità di attribuire importanza e diffusione agli accordi territoriali, aziendali e/o di settore, affermando che la loro scarsa capillarità comporta a cascata la quasi eccezionale e sporadica adozione a livello di impresa di soluzioni innovative in grado di aumentare la produttività e di riportare meglio la retribuzione alla situazione del mercato del lavoro alle condizioni locali.

3. Gli strumenti

Sempre tenendo conto delle specificità dei modelli di relazioni industriali europei vediamo che in generale lo spostamento verso un secondo livello di contrattazione è avvenuto, e sta continuando a concretizzarsi, principal-

² Tutte le raccomandazioni sono consultabili sul sito https://ec.europa.eu/info/index_en.

mente attraverso la previsione nei contratti nazionali di clausole d'apertura e di patti in deroga.

Si parla di «clausole di uscita» (o di sospensione) quando si prevedono specifiche condizioni per cui l'impresa può staccarsi e derogare dal contratto nazionale di riferimento (Bellardi 2011) solitamente nell'ottica di tutelare la competitività, la produttività e l'occupazione aziendale. Proprio per questo la possibilità di applicare tali clausole necessita, in linea di principio, della presenza di situazioni congiunturali economiche particolarmente sfavorevoli per l'impresa (Tomassetti 2011).

Le «clausole di apertura» invece permettono più in generale di rimandare la disciplina di determinati aspetti a una contrattazione di secondo livello. Il contratto nazionale dunque dà la possibilità di accogliere nella propria cornice normativa eventuali accordi specifici introdotti a livello aziendale e territoriale e si apre a una regolazione del lavoro a più livelli. Sul come invece tali clausole si innestino nei contesti normativi nazionali possiamo evidenziare due linee generali. Da una parte, in alcuni sistemi la legge individua un «principio generale di derogabilità» dei contratti di settore prevedendo a quali condizioni e per quali materie, con la possibilità di escluderne alcune, è possibile derogare. La fonte normativa cui è rimessa prevalentemente la disciplina delle clausole è dunque la legge statale. Dall'altra, vi sono modelli in cui la derogabilità è rimessa prevalentemente alle previsioni del contratto nazionale. La possibilità di introdurre deroghe in tali sistemi è dunque frutto proprio di una contrattazione collettiva che ha deciso di superare il suo principio di inderogabilità prevedendo clausole di apertura che lascino al livello aziendale la possibilità di introdurre variazioni su aspetti riguardanti prevalentemente orario di lavoro, retribuzione fissa, bonus e premi di risultato (Tomassetti 2011).

Di queste è sicuramente la materia degli orari di lavoro quella in cui si osserva una maggiore convergenza tra paesi e una condivisione tra le parti sociali verso un decentramento decisionale. Alla legislazione nazionale viene lasciato sempre di più il ruolo di cornice entro cui la regolazione degli orari viene in seguito dettagliata a livello aziendale nell'ottica di una crescente flessibilità (Keune 2010).

Un'altra materia che sta assumendo sempre maggior rilievo e diffusione in termini di clausole di apertura è quella dei bonus e dei premi di risultato solitamente collegati a meccanismi volti a valorizzare la produttività. Tuttavia la correlazione tra premi ed effettiva crescita della produttività è tutt'al-

tro che scontata. Come evidenzia Tridico (2014), ad ora il sostegno dei sindacati a sistemi di *Performance Related Pay* è motivato principalmente dal fatto che essi possano rappresentare una leva per l'innalzamento dei salari piuttosto che un fattore di effettivo miglioramento nell'organizzazione del lavoro e dell'attività produttiva. Non è un caso che nei paesi scandinavi, dove la produttività è più elevata, si faccia meno ricorso ai premi di risultato rispetto ai paesi dell'Europa meridionale, come l'Italia e la Grecia, che presentano tassi di produttività inferiori: al crescere della produttività diminuisce la diffusione dei premi di risultato (Tridico 2014).

Rispetto a quanto presentato si capisce come le tendenze al decentramento delle relazioni industriali creino una maggiore differenziazione non solo in termini di flessibilità organizzativa tra esperienze locali all'interno di un certo sistema nazionale, ma anche, e soprattutto, in relazione alle cornici procedurali previste dai diversi modelli sulle quali si stanno innestando complesse relazioni multilivello.

4. I casi di studio

I casi che andremo adesso ad analizzare sono quelli dell'Italia, la Germania e il Regno Unito, poiché storicamente hanno portato avanti relazioni industriali molto diverse e hanno reagito diversamente ai cambiamenti cui abbiamo assistito negli ultimi decenni.

4.1. Il caso italiano

Nel sistema italiano il livello di contrattazione prevalente resta quello settoriale seppur negli ultimi anni abbiamo assistito a importanti cambiamenti volti a favorire accordi di secondo livello prevalentemente aziendali, ma anche territoriali.

In particolare il livello di contrattazione decentrato si sta ritagliando uno specifico ruolo nell'introduzione di elementi di salario variabile pur nel quadro delle deleghe derivanti dagli accordi settoriali (Eurofound 2016).

L'istituzionalizzazione del doppio livello di contrattazione, nazionale e decentrato, nel nostro sistema risale al 1993 quando le parti sociali e il governo sottoscrissero l'accordo quadro con cui nacquero anche le Rappresentanze sindacali unitarie e si introdussero i premi di risultato rimandando la loro contrattazione al livello decentrato (Signoretti 2015). Attraverso le

«clausole di rinvio» si riconoscono al livello decentrato alcune competenze particolari attinenti a «materie ed istituti diversi e non ripetitivi rispetto a quelli retributivi propri della contrattazione nazionale» (accordo interconfederale 1993). Tuttavia in Italia la tendenza al decentramento, almeno nella fase degli anni novanta e nei primi anni del duemila, rimane timida.

Salvo l'anticipatorio contratto dell'industria chimico-farmaceutica che introdusse la prima «clausola di apertura» nel 2006, bisognerà aspettare il 2009 per avere un quadro normativo più definito. Ricordiamo comunque che in linea di principio esisteva già la possibilità che tali clausole fossero inserite nei contratti di settore (Burroni, Pedaci 2011).

L'accordo-quadro sulla riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009, nonostante la mancata firma della Cgil, ha quindi indirizzato concretamente il sistema delle relazioni industriali verso un'implementazione della contrattazione di secondo livello (Fuso e al. 2011). In tale accordo si prevedevano da una parte ampie possibilità per le parti sociali settoriali di controllare le procedure specifiche delle «clausole d'apertura», mentre dall'altra si ammetteva l'introduzione di disposizioni derogatorie peggiorative, rispetto a quelle dei contratti nazionali, dovute al sussistere di particolari condizioni quali crisi economica o necessità di promuovere l'occupazione. La spinta definitiva verso la diffusione delle «clausole d'apertura» nel nostro sistema arriva però dopo il 2010 quando a seguito della riorganizzazione degli stabilimenti Fiat di Pomigliano e di Mirafiori viene introdotta anche nel contratto nazionale metalmeccanico la «clausola di uscita». Questo cambiamento ha rappresentato un passaggio di assoluto rilievo tanto da portare, appena un anno dopo, all'accordo intersettoriale firmato nel giugno 2011 da Confindustria, Cisl, Uil e questa volta anche dalla Cgil. Tale documento definisce le norme per l'efficacia degli accordi aziendali che derogano agli accordi nazionali di settore (Massagli, Tomassetti 2011). Ne sancisce dunque definitivamente il ruolo come strumenti di articolazione contrattuale che puntano ad assicurare la capacità di rispondere alle esigenze degli specifici contesti produttivi potendo anche prevedere specifiche intese modificative delle regolamentazioni contenute nei Ccnl pur nei limiti e con le procedure previste dagli stessi.

Alla contrattazione nazionale si lascia quindi il compito di stabilire gli aspetti principali quali il salario minimo, le condizioni e l'orario di lavoro, la classificazione dei posti di lavoro, ma anche gli aspetti procedurali della contrattazione decentrata. La regolazione degli aspetti specifici, come la remun-

nerazione incentivante, i bonus di prestazioni, gli standard di produttività e alcuni tipi speciali di indennità, invece avviene ai livelli aziendali e territoriali (Eurofound 2016).

L'attenzione crescente verso questi aspetti integrativi della contrattazione fa pensare che anche l'interesse posto sugli accordi di secondo livello continuerà ad aumentare. Appare evidente che tali arene di scambio, in quanto parzialmente nuove e poco consolidate, rappresentino oggi un terreno fertile per un rilancio di giochi a somma positiva tra le parti sociali.

A tal proposito le ultime due leggi di stabilità (2016 e 2017), reintroducendo la detassazione del salario di produttività e la possibilità di una loro conversione in servizi di welfare aziendale, hanno offerto ampi spazi di confronto e di contrattazione per le parti sociali a livello decentrato. Il welfare aziendale, per le previsioni attuali del Testo unico delle imposte sui redditi, si propone di essere sia una nuova materia contrattuale sia uno strumento per promuovere la bilateralità del sistema di relazioni industriali tanto a livello decentrato quanto a livello nazionale.

A conferma di quanto detto, l'accordo «Un moderno sistema di relazioni industriali» dello scorso 14 gennaio 2016, firmato da Cgil, Cisl e Uil, evidenzia le seguenti linee di indirizzo: lo sviluppo della contrattazione di secondo livello, delineandola come alternativa a quella aziendale; lo sviluppo del welfare contrattuale anche a livello aziendale, che promuova un miglioramento nel benessere organizzativo e nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; lo sviluppo della bilateralità come modello di partecipazione e di sviluppo positivo delle relazioni industriali; l'importanza del welfare contrattuale per il miglioramento delle condizioni di lavoro, con un'attenzione particolare per la previdenza complementare e la sanità integrativa.

Rispetto all'implementazione della bilateralità e degli accordi di secondo livello in generale un grande ostacolo è ancora oggi rappresentato dalle dimensioni aziendali. In tal senso le relazioni tra le parti sociali a livello territoriale possono giocare un ruolo determinante per l'intero sistema di relazioni industriali.

4.2. *Il caso tedesco*

Storicamente in Germania la contrattazione collettiva nazionale è sempre stata il livello di negoziazione predominante; tuttavia in questi ultimi decenni il decentramento della contrattazione collettiva è notevolmente aumentato.

Dobbiamo considerare alcuni importanti fattori generali che hanno contribuito alla diffusione della contrattazione decentrata in questo paese, già a partire dall'inizio degli anni novanta. Da annoverare alcuni aspetti più significativi, quali ad esempio gli effetti socio-economici conseguenti alla riunificazione con l'ex Ddr, il declino del potere sindacale, l'elevato tasso di disoccupazione, la deregolamentazione del mercato del lavoro e la perdita della capacità di rappresentanza dei sindacati. L'insieme di tutti questi fattori ha indebolito la capacità sindacale di concludere e di applicare accordi e di mettere in atto il tradizionale sistema di accordi settoriali o regionali (Keune 2008).

In Germania il decentramento è stato raggiunto attraverso l'introduzione negli accordi di settore delle cosiddette clausole di apertura, con le quali è stato possibile attuare una maggiore differenziazione e in alcuni casi concedere persino maggiore libertà di negoziare termini e condizioni di lavoro diversi che si potessero maggiormente adattare alle dinamiche produttive. Le clausole di apertura sono state utilizzate inizialmente con l'obiettivo specifico di consentire l'adeguamento e la sopravvivenza di aziende che stavano attraversando gravi difficoltà economiche, seppur temporanee, anche se con il passare del tempo le aziende hanno cominciato a ricorrere a tali clausole per sostenere la competitività e la produttività delle imprese più in generale. Così ad esempio a metà degli anni novanta, in conseguenza della riunificazione della Germania e della recessione del 1992-93, molti accordi di settore hanno introdotto la possibilità di tagli temporanei nell'orario di lavoro e nella retribuzione per salvaguardare l'occupazione. Dopo il 2000, invece, in alcuni settori le aziende hanno cominciato a collegare i salari a sistemi di pagamento variabile di vario tipo. A partire da questo momento è stato concluso un numero crescente di accordi contenenti clausole di apertura al fine di migliorare la competitività, di salvaguardare l'occupazione e di facilitare gli investimenti. L'accordo più importante con queste caratteristiche è il cosiddetto «Pforzheim Accord» concluso nel settore metalmeccanico. La maggior parte delle aziende ha utilizzato le clausole aperte in esso contenute per introdurre una diversa regolamentazione dell'orario di lavoro mentre risultano meno utilizzate quelle in tema di retribuzione variabile.

In Germania il decentramento è stato fortemente voluto e sostenuto dalle associazioni di categoria e al tempo stesso è stato particolarmente osteggiato dai sindacati tedeschi. Tale antagonismo può essere spiegato, in primo luogo, con la preoccupazione da parte del sindacato di perdere e/o di diminuire

il proprio potere contrattuale e la capacità di godere di una forza contrattuale tale da poter bilanciare in sede di concertazione il peso della negoziazione. In secondo luogo, l'altra ragione dell'opposizione dei sindacati tedeschi riguardava il cosiddetto tasso di sindacalizzazione. A partire, infatti, dalla metà degli anni ottanta i sindacati tedeschi hanno cominciato a perdere il loro potere di rappresentare i lavoratori e, di conseguenza, il loro potere negoziale a livello nazionale. A ciò deve aggiungersi un dato non secondario: dal 1996 al 2013 il livello di copertura degli accordi a livello settoriale è diminuito da circa il 70 per cento al 52 per cento nella Germania occidentale e dal 56 al 35 per cento nella Germania orientale, osservando uno spostamento verso il livello aziendale di contrattazione. Oggi la copertura degli accordi a livello settoriale sembra essere leggermente aumentata, probabilmente grazie all'adozione di misure governative volte a facilitare l'estensione degli accordi collettivi, anche se è, forse, prematuro vedere in questo un'inversione di tendenza stabile.

Tutto questo può essere spiegato dal sistema di relazioni industriali tedesco. La maggior parte dei paesi europei, infatti, ha adottato il cosiddetto sistema di rappresentanza «monistico», con un monopolio della contrattazione sindacale a livello settoriale e aziendale che consente ai sindacati di agire in un sistema di contrattazione a due livelli senza perdere il loro potere contrattuale (Bispinck 2010). Al contrario il sistema tedesco di doppia rappresentanza ha rafforzato e favorito il decentramento diffuso, attribuendo maggiore autonomia ai consigli di fabbrica che, oltre ad avere il compito di monitorare la corretta gestione e applicazione del contratto collettivo, si possono spingere fino a implementare e negoziare le parti flessibili del contratto stesso, accelerando, così, la spinta e la capacità di diffondere il decentramento.

Deve infine essere considerato il peso politico esercitato attraverso l'adozione di numerosi interventi legislativi volti a rafforzare la contrattazione di secondo livello. Ad esempio i principali interventi legislativi³ sull'orario di lavoro hanno avuto un impatto evidente a tale scopo, richiedendo la conclusione di accordi aziendali per la loro attuazione o incitando ulteriori negoziati a livello settoriale o aziendale (Glassner, Keune 2010).

³ Il principale intervento legislativo (1994) ha fornito il quadro di base per questioni quali la durata della giornata lavorativa, del tempo libero, della domenica e delle festività. Questa legge stabilisce le norme fondamentali sull'orario di lavoro, ma può essere derogata da accordi di settore o di livello aziendale.

4.3. Il caso inglese

Quello inglese è storicamente un sistema di relazioni industriali fortemente decentrato. La maggior parte della contrattazione collettiva, esclusa quella del settore pubblico, avviene a livello di impresa. Dopo le riforme dell'epoca thatcheriana l'approccio alle relazioni industriali in Gran Bretagna rimane invariato fino ai primi anni novanta. In questo arco di tempo l'azione del governo si è diretta verso una restrizione del potere dei sindacati, che vennero estromessi da ogni tipo di decisione in materia lavoristica presa in quegli anni. La situazione cambia con l'elezione del governo laburista guidato da Blair negli anni novanta. Si verifica in quel periodo un'apertura maggiore a forme di dialogo tra Stato e parti sociali. La strategia seguita dal governo laburista di fatto passava attraverso un irrobustimento dei diritti dei lavoratori a livello individuale anche attraverso l'introduzione di un salario minimo nazionale. Dopo un decennio di apertura da parte dei governi laburisti, nel 2010 con l'elezione di un governo conservatore questo processo si è interrotto e da quel momento molti sono stati gli interventi a favore della componente datoriale, molti meno quelli a sostegno dei sindacati e dei lavoratori.

In generale quindi, nonostante aperture concentrate in particolari momenti storici, il sistema britannico si presenta ancora frammentato, con la predominanza netta del livello aziendale di contrattazione e la partecipazione delle parti sociali alla programmazione di politiche socio-economiche in funzione puramente consultiva (Eurofound 2015).

La contrattazione collettiva non è regolata dal diritto del lavoro britannico, quindi non è vincolante, e l'adesione al contratto collettivo è volontaria. Vi è un utilizzo elevato della contrattazione decentrata, sia a livello di azienda che di stabilimento.

Se per alcuni settori del pubblico impiego i livelli di retribuzione sono stabiliti da appositi organismi, per quanto riguarda tutto o quasi tutto il settore privato la retribuzione e l'orario di lavoro vengono stabiliti a livello aziendale o di impianto.

Analizzando i dati di Eurofound per quanto riguarda il 2016⁴ – così come per tutti gli altri anni – non risulta alcun tipo di accordo intersettoriale. Il Regno Unito si attesta su una posizione intermedia per quanto riguarda la contrattazione di tipo settoriale, che esiste ma non è quella predominante.

⁴ <https://www.eurofound.europa.eu/it/country/united-kingdom#collective-bargaining>.

Guardando poi al database di Aias⁵ è possibile avere un'idea su alcune caratteristiche del sistema inglese: i dati riportati al 2013 indicano una copertura della contrattazione collettiva che varia dal 34,9 per cento del 2005 al 29,5 del 2013 (ultimo dato disponibile), ma con forti differenze tra il comparto privato e quello pubblico. Per quanto riguarda il tasso di sindacalizzazione si va dal 27 per cento del 2005 al 25 per cento del 2013, dimostrando un andamento perlopiù costante. L'utilizzo di clausole di apertura al contratto collettivo nazionale non è previsto nel sistema britannico, dal momento che la negoziazione in materia di lavoro avviene a livello decentrato.

Il Regno Unito utilizza il salario variabile in linea con i paesi come la Germania che ne fanno un uso non eccessivo, avvalendosi poco della concessione di beni e di servizi e favorendo la valutazione delle performance individuali rispetto a quelle di gruppo. Ovviamente, in linea con il modello britannico di relazioni industriali, la quota di salario variabile viene negoziata a livello decentrato e quindi di azienda. L'obiettivo principale in questo senso è quello di accrescere sempre di più il rapporto tra aumento del salario e produttività dell'azienda. In questo senso il modello britannico, legato a dinamiche locali più che a logiche nazionali, può essere terreno fertile all'instaurazione di questa logica proprio perché si basa sulla partecipazione attiva dei lavoratori (Eurofound 2016). Relativamente a questo, un ultimo problema che merita di essere brevemente trattato è quello della rappresentanza sui luoghi di lavoro. La questione riguarda infatti il riconoscimento da parte del datore di lavoro della partecipazione attiva dei lavoratori e del sindacato. Non esistono veri e propri sistemi di rappresentanza dei lavoratori, benché alcuni dati del 2004 dimostrino che il 44 per cento dei posti di lavoro con più di cinquanta dipendenti aveva almeno un sindacato riconosciuto. Questo dato nel 2011 è salito al 50 per cento e i segnali indicano un incremento sempre maggiore benché relativo a posti di lavoro con più di cinquanta dipendenti. Un'ultima via rispetto alla rappresentanza dei dipendenti sui luoghi di lavoro è la possibilità di istituire i consigli di fabbrica (Joint Consultative Committees) con funzioni puramente consultive e riconosciuti in base ad accordi volontari tra datori di lavoro e rappresentanze sindacali, mentre dal 1999 vengono riconosciuti legalmente quelli sindacali. Dal 2004 esistono leggi che garantiscono il loro riconoscimento da parte datoriale ove ciò non avvenga volontariamente.

⁵ <http://www.uva-aias.net/nl/data>.

5. Conclusioni

Il bilancio della crisi della contrattazione come si è visto è fortemente frammentato a causa di variabili sia interne che esterne. Il periodo sfavorevole che hanno attraversato i tradizionali sistemi economici e produttivi richiede risposte innovative per quanto riguarda la regolazione del lavoro. La sfida che ci troviamo oggi ad affrontare è quella di trovare metodi nuovi, su spazi che non riguardano più solo gli Stati nazionali ma l'economia globale. La tendenza delle relazioni industriali verso la flessibilità e il decentramento è quella maggiormente riscontrata negli anni più recenti. Spesso sentiamo parlare del decentramento come di un fenomeno che necessariamente determina precarietà delle condizioni dei lavoratori e un indebolimento della contrattazione collettiva. Si potrebbe invece iniziare a considerare il decentramento come uno strumento che negli ultimi anni è emerso per rispondere a esigenze organizzative e produttive oggettivamente nuove.

L'esempio tedesco mostra proprio come l'avvio di processi di decentramento sia stata una strategia messa in atto in risposta alla crisi che il paese si è trovato ad affrontare agli inizi degli anni novanta anche in seguito alla riunificazione. Andare precocemente verso un sistema di contrattazione decentrata basato su parametri di produttività e di competitività ha reso il modello tedesco pronto a rispondere efficacemente alle successive sfide degli anni più recenti. Al contrario il caso italiano si è trovato ad affrontare un analogo processo di decentramento solo negli ultimi anni. Modelli già tipicamente decentrati come quello del Regno Unito invece non hanno visto cambiamenti sostanziali del proprio sistema di relazioni industriali se non in alcuni momenti storico-politici molto limitati che hanno favorito pratiche concertative in corrispondenza dei governi laburisti.

Tali esperienze dimostrano come lo sviluppo e l'uso differenziato che si fa della contrattazione decentrata può generare esperienze altrettanto diverse. Se è vero che a livello macro si registra una tendenza al decentramento, a ben guardare esso non è altro che la sommatoria di una pluralità di tendenze i cui esiti meriterebbero di essere analizzati caso per caso. I processi di decentramento, indicati a livello europeo come strumento per andare incontro alle esigenze di maggiore flessibilità, sembrano essere invece l'ennesimo esempio di creazione ulteriore di disomogeneità nell'area. È innegabile che i processi di decentramento, pur partendo da linee teoriche in gran parte condivise, in generale abbiano portato, ad oggi, maggiori differenziazioni

tra i paesi. Tuttavia non si può fare un'associazione tra decentramento in generale e deregolamentazione del lavoro. Infatti se in parte una certa relazione tra di esse è confermata dagli esempi di decentramento disorganizzato, non possiamo invece dire altrettanto dei casi in cui il decentramento avviene in maniera organizzata. Come abbiamo visto con il caso tedesco non si può parlare affatto di deregolamentazione ma piuttosto di una regolazione generosa nel lasciare più spazio ad altri livelli diversi da quello settoriale. È proprio questa la funzione delle clausole di apertura in questo tipo di esperienze. Tuttavia, al riguardo, il dibattito è ampio. I più critici sostengono che le clausole aperte più che rinnovare il sistema di regolazione ne abbiano eroso gradualmente il livello settoriale a tutto svantaggio dei lavoratori.

La questione rimane aperta, ma molte sono le opportunità che la contrattazione decentrata, più attenta alle dinamiche locali, offre alle parti sociali di instaurare un sistema più competitivo e di rilanciare relazioni multilivello cooperative all'interno di un quadro normativo regolamentato a livello nazionale che non può venir meno.

Riferimenti bibliografici

- Accordo Interconfederale, 23-07-1993 http://www.camera.it/temiap/temi16/Protocollo_23_07_1993_Concertazione.pdf.
- Bellardi L. (2011), *Contrattazione collettiva e rappresentanza dei datori di lavoro*, in *Diritto dei lavori*, a. V, n. 1, marzo, pp. 39-42.
- Bispinck R., (2006) *Germany: Working Time and Its Negotiation* in Keune M., Galgóczi B. (a cura di), *Collective Bargaining on Working Time: Recent European Experiences*, Bruxelles, European Trade Union Institute, pp. 111-129.
- Burroni L., Pedaci M. (2011), *Contrattazione settoriale e possibilità di deroghe a livello aziendale: Italia*, in *Eurofound*, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1087it6.pdf.
- Cella G.P., Treu T. (2009), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna, il Mulino.
- Commissione europea (2010), *Comunicazioni della Commissione, Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20IT%20BARROSO%20-%20Europe%202020%20-%20IT%20version.pdf>.
- Crouch C. (1993), *Industrial Relations and European State Traditions*, Oxford, Clarendon Press.

- Eurofound (2015), *Collective Bargaining in Europe in the 21st Century*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2015), *Third European Company Survey – Overview Report: Workplace Practices – Patterns, Performance and Well-Being*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2016), *Changes in Remuneration and Reward Systems*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Fuso M., Giardino D., Ippolito G., Tuttobene M. (2011), *Accordi aziendali in deroga: il caso italiano*, in *Bollettino Adapt*, n. 39.
- Glassner V., Keune M. (2010), *Negotiating the Crisis? Collective Bargaining in Europe During the Economic Downturn*, Ilo, Working paper n. 10, http://www.ilo.org/ifp-dial/information-resources/publications/WCMS_158354/lang—en/index.htm.
- Glassner V., Keune M., Marginson P. (2011), *Collective Bargaining in a Time of Crisis: Developments in the Private Sector in Europe*, in *European Review of Labour and Research*, vol. 17, n. 3, pp. 303-322.
- Keune M. (2008), *Introduction: Wage Moderation, Decentralization of Collective Bargaining and Low Pay*, in Keune M., Galgóczi B. (a cura di), *Wages and Wage Bargaining in Europe Developments Since the Mid -1990s*, ETUI, Brussels, <https://www.etui.org/Publications2/Books/Wages-and-wage-bargaining-in-Europe>.
- Keune M. (2010), *Derogation Clauses on Wages in Sectoral Collective Agreements in Seven European Countries*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Massagli E., Tomassetti P. (2011), *Le relazioni industriali dopo l'accordo del 28 giugno*, in *Bollettino Speciale Adapt*, n. 46.
- Signoretti A., (2015) *Contrattazione decentrata e modelli organizzativi*, in *Sviluppo & Organizzazione*, vol. 266, pp. 68-79.
- Treu T. (2011), *Gli accordi in deroga in Europa e la sfida ai sistemi contrattuali*, in *Quaderni rassegna sindacale - Lavori*, n. 1, pp. 51-72.
- Tridico S. (2014), *Produttività, contrattazione e salario di risultato: un confronto tra l'Italia e il resto d'Europa*, in *Economia e lavoro*, a. XLVIII, n. 2, pp. 147-169.
- Visser J. (2011), *Variations and Trends in European Industrial Relations in the 21st Century's First Decade*, in *Industrial Relations in Europe 2010*, Brussels, European Commission, pp. 17-67.
- Visser J. (2013), *The Ictwss Database*, Amsterdam, Aias - University of Amsterdam.

ABSTRACT

I modelli di relazioni industriali europei attraversano da alcuni decenni una fase di transizione. In particolare continua a permanere una generale e progressiva tendenza al decentramento verso un secondo livello di contrattazione. Partendo da questi elementi, l'intento

del lavoro è quello di analizzare l'attuale contesto europeo anche alla luce della recente strategia Europa 2020. In questo paper si analizzano gli strumenti, il ruolo delle parti sociali – per il tramite della negoziazione collettiva, spesso di settore – e gli interventi legislativi che hanno favorito modelli contrattuali decentrati, attraverso un'analisi comparativa tra Italia, Germania e Gran Bretagna, tre paesi appartenenti a differenti modelli di relazioni industriali. L'obiettivo è quello di analizzare il cambiamento in chiave comparata, evidenziando le configurazioni eterogenee che il decentramento, fenomeno apparentemente convergente, sta delineando nei processi di riorganizzazione produttiva e del lavoro.

DECENTRALIZATION TO BOOST COMPETITIVENESS AND GROWTH.
COMPARING TRAJECTORIES AND CONTRACTUAL MODELS IN THE EUROPEAN COUNTRIES

European industrial relations patterns have been in transition for many decades. In particular there is a general and progressive trend towards decentralization and second bargaining level. With this in mind, the purpose of this project is to analyze the current European context taking into account the influence of Europe 2020 Strategy. In this paper we go through the analysis of the tools, the role of the social partners, and the legislative changes that have contributed to the development of decentralized contractual models by comparing Italy, Germany and Great Britain.