



Università degli Studi di Siena
Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive

Corso di Dottorato in Apprendimento e innovazione nei
contesti sociali e di lavoro
XXXVIII CICLO

Per una integrazione tra contrattazione aziendale e contrattazione sociale

Oltre la fabbrica: sindacato e territorio nella provincia di Vicenza

Settore scientifico disciplinare: IUS/07

Tutor
Prof. Michele Tiraboschi

Candidata
Anna Marchiotti

A.A. 2024-2025

Firmato da:

A8063BC5B7664FA...

Indice

Introduzione	6
Capitolo I. POSIZIONE DEL PROBLEMA	8
1. La prospettiva territoriale nello studio dell'impatto della contrattazione aziendale.	8
2. La contrattazione sociale come strumento dell'agire contrattuale nel territorio.	15
3. La contrattazione sociale e il (possibile) legame con la contrattazione economica: le evidenze della letteratura.	21
4. Domanda di ricerca e piano di lavoro.	28
Capitolo II. LA CONTRATTAZIONE SOCIALE IN ITALIA: TEMI E PENETRAZIONE.	32
1. La contrattazione sociale secondo i Rapporti curati dalle organizzazioni sindacali: CGIL e CISL.	32
2. Gli accordi contenuti nelle banche dati di CGIL e CISL.	39
2.1. <i>Segue</i> : le relazioni sindacali e istituzionali.	41
2.2. <i>Segue</i> : la salute.	42
2.3. <i>Segue</i> : il lavoro	46
2.4. <i>Segue</i> : il fisco.	48
2.5. <i>Segue</i> : l'ambiente.	50
2.6. <i>Segue</i> : la cultura.	51
3. Valutazione di insieme.	54
Capitolo III. LA CONTRATTAZIONE ECONOMICA IN ITALIA: TEMI E PENETRAZIONE.	55
1. Linee di tendenza della contrattazione economica in Italia: i Rapporti ADAPT, CGIL, CISL e UIL.	55
2. Il biennio 2016-2017.	56
3. Il biennio 2018-2019.	60
4. Il biennio 2020-2021.	62
5. Il biennio 2022-2023.	65
6. Valutazione di insieme.	67
Capitolo IV. LA CONTRATTAZIONE SOCIALE E LA CONTRATTAZIONE ECONOMICA IN PROVINCIA DI VICENZA.	69
1. La contrattazione sociale in Provincia di Vicenza.	69

2. La contrattazione economica in Provincia di Vicenza: il settore metalmeccanico.	75
3. La contrattazione economica in Provincia di Vicenza: il settore terziario.	85
4. Il confronto tra il livello nazionale e il livello locale.	91

Capitolo V. VALUTAZIONE DI IMPATTO E SINERGIE TRA CONTRATTAZIONE SOCIALE E CONTRATTAZIONE ECONOMICA. FOCUS SU SALUTE IN PROVINCIA DI VICENZA.....95

1. Introduzione.	95
1.1 <i>Segue</i> : nota metodologica per la contrattazione sociale.	96
1.2 <i>Segue</i> : nota metodologica per la contrattazione economica.	97
1.3 <i>Segue</i> : nota metodologica per le interviste ai testimoni privilegiati.	97
2. Modelli organizzativi e dell'offerta.	98
3. Non autosufficienza e disabilità.	100
4. Welfare mutualità territoriale.	103
5. Monitoraggio, ricerca, raccolta dati e osservatori.	106
6. Assistenza sanitaria.	109
7. Criteri di accesso e servizi per l'accesso.	111
8. Compartecipazione.	112
9. Contrasto alla povertà.	113
10. Prevenzione e sensibilizzazione.	114

Capitolo VI. CONCLUSIONI: QUALE POSSIBILE RAPPORTO TRA LA CONTRATTAZIONE SOCIALE E LA CONTRATTAZIONE ECONOMICA IN TEMA DI SALUTE?.....117

1. Le sinergie tra contrattazione sociale ed economica: un modello a tre dimensioni.	117
2. Le implicazioni pratiche del modello: la costruzione di un indicatore di impatto sociale della contrattazione economica.	122
2.1 <i>Segue</i> : l'applicazione ai contratti del settore terziario vicentino.	126
2.2 <i>Segue</i> : l'applicazione ai contratti del settore metalmeccanico vicentino.	128
2.3 <i>Segue</i> : osservazioni conclusive.	129
3. Prospettive per il futuro: proposte per una migliore sinergia.	131

Bibliografia138

INTRODUZIONE

La tesi si propone di indagare l'impatto sociale della contrattazione aziendale sul territorio, oltre dunque il più tradizionale perimetro della fabbrica: un tema di certo attuale, ma perlopiù ancora sconosciuto. Difatti, se il ruolo regolativo della contrattazione aziendale è ben noto, meno indagato è il suo possibile contributo alla promozione del benessere nei contesti locali. Tuttavia, per quanto possa apparire paradossale, l'adozione della prospettiva territoriale allo studio della contrattazione aziendale non è nuova nel panorama delle relazioni industriali italiane, né tantomeno è terreno inesplorato da parte delle organizzazioni sindacali. Ne sono testimoni le vivaci dinamiche che oramai da più di un decennio interessano la contrattazione sociale, particolare forma di negoziazione che vede protagonisti le pubbliche amministrazioni, il terzo settore e le organizzazioni sindacali, impegnati a perseguire obiettivi di miglioramento del benessere e della qualità di vita dei cittadini. Ancora, nemmeno il valore sociale della contrattazione aziendale – per così dire economica - appare elemento dissonante nella scelta dell'interrogativo di ricerca: oltre il "prezzo" delle mansioni, la contrattazione aziendale offre difatti la possibilità di incidere sul benessere e sulla qualità del lavoro, aspetti che assumono oggi un'importanza crescente in relazione alla sempre maggior richiesta di interventi mirati al welfare e alla conciliazione.

Sostenuta dalla letteratura di settore, la tesi si assume così la responsabilità di un'ipotesi forte, quella della complementarità tra contrattazione economica e contrattazione sociale, un rapporto sinergico che permetterebbe alla prima di generare un impatto oltre le mura della fabbrica.

Per verificare tale ipotesi, la ricerca si basa su uno studio di caso: nel dettaglio, la domanda indaga la natura del rapporto che lega la contrattazione sociale e quella economica nel contesto di un territorio specifico, la Provincia di Vicenza, di determinati settori merceologici, la metalmeccanica e il terziario, e con riguardo ad un tema particolare, ossia la salute. La metodologia adottata è di tipo misto, qualitativo e quantitativo, e combina l'analisi documentale con le interviste semi-strutturate rivolte ai testimoni privilegiati. Tale approccio consente di esplorare in profondità i contenuti e gli orientamenti della contrattazione aziendale e della contrattazione sociale e di valutare il (possibile) rapporto tra le due forme contrattuali. Alla luce dei risultati ottenuti, la tesi formula così una proposta di indicatore di impatto sociale della contrattazione aziendale e si offre ulteriormente di delineare alcune proposte di policy per rafforzare la (tanto auspicata) complementarità tra i diversi tavoli negoziali.

La scelta dell'oggetto di studio risponde pertanto a un duplice obiettivo, teorico e assieme pratico. Sul piano teorico, la tesi si propone di colmare una lacuna nella letteratura esistente, che tradizionalmente ha analizzato la contrattazione aziendale prevalentemente in termini di efficienza economica all'interno dell'impresa, trascurando il suo possibile ruolo nella generazione di valore sociale e territoriale. Sul piano pratico, il lavoro intende invece candidarsi quale contributo utile al ripensamento delle relazioni industriali come strumento non solo di regolazione, ma anche di innovazione partecipativa, in risposta alle nuove sfide poste dai contesti locali e dalla crescente domanda di benessere nei luoghi di vita e di lavoro.

La tesi si articola in sei capitoli. Il primo capitolo descrive il problema di ricerca e si confronta con il quadro teorico di riferimento. Il secondo e il terzo capitolo presentano rispettivamente le tendenze della contrattazione sociale e della contrattazione aziendale in Italia negli ultimi anni. Il quarto capitolo restringe il campo di indagine alla Provincia di Vicenza e analizza l'evoluzione dei due tipi di contrattazione nel contesto territoriale specifico. A seguire, il quinto capitolo approfondisce il tema dell'impatto e delle sinergie tra la contrattazione sociale e la contrattazione per così dire economica con riferimento ad un ambito specifico, quello della salute. Infine, il sesto capitolo chiude la ricerca ed elabora, a partire dai risultati dell'indagine, un modello interpretativo a tre dimensioni, grazie al quale costruisce un indicatore di valutazione e propone alcune linee operative e progettuali utili al mondo delle relazioni industriali per rafforzare o migliorare la sinergia tra le due forme di contrattazione.

Capitolo I.

POSIZIONE DEL PROBLEMA

Sommario: Posizione del problema. – 1. La prospettiva territoriale nello studio dell’impatto della contrattazione aziendale. – 2. La contrattazione sociale come strumento dell’agire contrattuale nel territorio. – 3. La contrattazione sociale e il (possibile) legame con la contrattazione economica: le evidenze della letteratura. – 4. Domanda di ricerca e piano di lavoro.

1. La prospettiva territoriale nello studio dell’impatto della contrattazione aziendale.

La formulazione della domanda di ricerca nasce da una precisa cultura o politica sindacale, quella della CISL ⁽¹⁾, e dalla preziosa intuizione di chi, quotidianamente impegnato nel mondo confederale ⁽²⁾, si interroga sulle modalità con cui la contrattazione collettiva aziendale possa indirizzare lo sviluppo economico, politico e sociale di un territorio ⁽³⁾.

L’interrogativo muove dalla volontà di conoscere l’impatto che la contrattazione produce nei confronti di una comunità, come contribuisce ad influenzarne le

¹ Per comprendere l’importanza della domanda di ricerca, si considerino i fondamenti della concezione storica sindacale di CISL in L. LAMA, *I fondamenti della concezione sindacale CISL*, Centro Studi Nazionale CISL, Ausili didattici per la formazione sindacale, Firenze, Settembre 2005. A questo proposito, infatti, la contrattazione collettiva si propone quale uno dei quattro pilastri dell’orientamento cislino (assieme a Autonomia, Associazionismo e Aconfessionalità) (p. 25-33). Nella stessa direzione anche P. MERLI BRANDINI, *Per una storia delle relazioni industriali e di lavoro in Italia: dal totalitarismo alla democrazia*, in *DRI*, 2011, n. 2, pp. 309 - 327, il quale segnala il merito della Cisl (1954) di aver aperto «la strada a livelli contrattuali più articolati e flessibili» (p. 320)

² Non è un caso che la domanda di ricerca nasca dalle considerazioni - di cui si vedrà poc’anzi - del Segretario confederale della CISL vicentina e non invece dalla struttura federale o di categoria sindacale. Diversamente da quest’ultima, che rappresenta la verticalità della struttura organizzativa e si sviluppa in relazione ai vari settori, il livello confederale è nei fatti la dimensione orizzontale che esprime il livello territoriale delle comunità. Per alcuni approfondimenti in questo senso si veda A. BRAGA, *Quali soluzioni organizzative per le nuove forme di rappresentanza? Le ricerche organizzative dei sindacati*, in *Rivista Trimestrale di Scienza dell’Amministrazione*, 4, 2017, pp. 1 - 44.

³ La domanda di ricerca è frutto delle riflessioni sviluppate nella relazione del Segretario Generale Raffaele Consiglio durante il 19° Congresso Generale Provinciale della CISL di Vicenza. ATTI del Congresso, *Orientare il futuro*, 7-8 Febbraio 2022. Con una precisazione ulteriore, la tesi si colloca nell’ambito di un percorso di Dottorato Industriale, attivato sulla base di una convenzione tra Cisl Vicenza e l’Ateneo. La qualifica di “dottoranda industriale” mi ha così permesso di osservare le dinamiche sindacali dall’interno, realizzando un progetto di ricerca dal taglio volutamente applicativo.

dinamiche e quali siano le *policy* sindacali predittive dello sviluppo. Con un processo *bottom-up*, a partire dalla realtà concreta e compiendo un passo successivo rispetto alla letteratura che individua il contesto come determinante delle caratteristiche del sistema di relazioni industriali ⁽⁴⁾, s'intende qui indagare la relazione che intercorre tra contrattazione aziendale e sviluppo territoriale, dove la prima dimensione è causa della seconda. L'intento è di evidenziare se e come le relazioni industriali possono essere generatrici di valore sociale aggiunto.

L'esatta delimitazione del tema oggetto di indagine impone però un preliminare tentativo di meglio definire il contesto e le ragioni che portano ad adottare la prospettiva territoriale nello studio dell'impatto sociale della contrattazione aziendale, oltre dunque il più tradizionale perimetro della fabbrica. Il territorio non è infatti la dimensione per così dire "naturale" dell'agire contrattuale ⁽⁵⁾.

I sindacati - e in generale tutte le associazioni di categoria, incluse quelle datoriali - stanno affrontando ormai da qualche decennio una crisi di legittimazione sociale e di rappresentatività ⁽⁶⁾. Una crisi che ridimensiona lo spazio del e per il sindacato

⁴ In questo senso si veda L. BORDOGNA, R. PEDERSINI, *Relazioni industriali: l'esperienza italiana nel contesto internazionale*, il Mulino, 2019. Gli Autori riportano come «i fattori ambientali, nelle loro varie dimensioni, operano nel breve periodo come una sorta di «variabili indipendenti» che agiscono, in maniera più o meno diretta, sulle caratteristiche, sulle dinamiche e sugli esiti delle relazioni industriali» (p. 38). In modo dettagliato e riprendendo le elaborazioni successive allo schema di Dunlop, gli Autori distinguono tra i) «contesto legale istituzionale», ii) «contesto economico», iii) «contesto politico e delle politiche pubbliche», iv) «contesto demografico», v) «contesto sociale» e vi) «contesto tecnologico» (pp. 39-52).

⁵ Si veda qui la definizione presente in L. BORDOGNA, R. PEDERSINI, *op. cit.*. Gli Autori descrivono il metodo della contrattazione come un «processo che coinvolge una relazione di potere tra organizzazioni, una sorta di "legislazione privata" dell'industria che, attraverso atti normativi, fissa l'insieme di regole che disciplinano le condizioni di impiego in un determinato settore o in una determinata azienda» (p. 55).

⁶ Si vedano qui le considerazioni di E. RAIMONDI, *La contrattazione sociale territoriale nel sistema delle relazioni industriali*, in *RGL*, 1, 2022, pp. 90-110 circa le cause della crisi del sindacato: aumento del numero degli "esclusi" dalla contrattazione collettiva, diminuzione del numero delle contrattazioni aziendali e «crescente frantumazione delle figure presenti sul mercato del lavoro» (qui p. 90). Altre considerazioni sul futuro incerto delle organizzazioni sindacali sono avanzate da ILO in riferimento ad una nuova instabilità del lavoro in ILO, *I sindacati in transizione*, 2020. Sulla crisi delle organizzazioni datoriali si veda invece S. ZAN, *La crisi delle associazioni di rappresentanza*, in *Rivista il Mulino*, Fascicolo 2, marzo-aprile 1997, pp. 290 – 301.

(⁷) e che assieme mette in discussione il tradizionale sistema di contrattazione (⁸). Le ragioni sono molte e si ritrovano nelle molteplici trasformazioni che il mercato del lavoro sta affrontando negli ultimi anni. Trasformazioni che indeboliscono tanto il sistema contrattuale su due livelli, quanto la sua capacità di generare benefici diffusi (⁹), per così dire il suo essere tradizionalmente generalista (¹⁰). In effetti, a livello nazionale la contrattazione di categoria «è in fase di sostanziale stallo e [...] destinata a perdere la funzione normativa quasi esclusiva che aveva assunto» (¹¹). A livello decentrato, la contrattazione appare invero frammentata e polarizzata in due distinti scenari, quello delle grandi aziende dove vige spesso il decentramento contrattuale e quello delle piccole realtà produttive caratterizzate da un assetto incentrato sulla contrattazione nazionale, che lascia non pochi spazi di criticità (¹²).

Indeboliti sotto diversi punti di vista e stante il «profondo processo di disintermediazione degli interessi espressione della cultura neoliberista» (¹³), i sindacati rimangono però gli interlocutori privilegiati del Legislatore e delle

⁷ Per un approfondimento sul ridimensionamento dello spazio sindacale e delle diverse forme e modelli di partecipazione che ne succedono si veda I. REGALIA, *Partecipare al sindacato. Forme, modelli e ipotesi di lavoro*, in *Quaderni Di Sociologia* n. 9, 1987, pp. 43-71. Già nel 1987, l'Autrice mette in luce alcuni tratti del contesto generale, tra cui «il progressivo ridimensionamento dello spazio attribuito al sindacato sul terreno politico; una più aggressiva strategia di parte del mondo imprenditoriale; le conseguenze della “sconfitta” con la controparte (emblematicamente rappresentata dai fatti del 1980 alla FIAT) e le crescenti difficoltà di rapporto con la propria base più tradizionale» (p. 65), che acuiscono la tensione dei sindacati a rinnovare le strategie e il rapporto con i lavoratori.

⁸ G. SATERIALE, *Ripensare la contrattazione*, in *DRI*, 3, 2017, pp. 710-727.

⁹ Alcuni approfondimenti in questo senso sono presenti in G. SATERIALE, *op. cit.* Tra tutte le ragioni, appare meritevole di attenzione la progressiva scomparsa del ceto medio tanto nella platea dei lavoratori, quanto nel tessuto produttivo delle aziende. Fattori quali il venir meno delle professionalità basate sulla figura dell'operaio di “massa” e la diminuzione del numero di aziende di medie dimensioni, hanno determinato sia una progressiva riduzione della capacità della rappresentanza contrattuale di generare benefici diffusi, sia il graduale indebolimento del «sistema contrattuale su due livelli in tutti i settori» (p.716). Infatti, «il peso relativo delle qualifiche centrali del mondo industriale era tale da influenzare anche le condizioni di lavoro delle professionalità più povere e indurre, per analogia, adeguamenti spesso non contrattati nelle professionalità più elevate», (p. 713). Si veda anche il crescente tasso di disoccupazione tra le nuove generazioni e il perdurante divario tra Nord e Sud del Paese, quali elementi che contribuiscono ad indebolire il sistema contrattuale delle relazioni industriali italiane, in G. SATERIALE, *op. cit.*

¹⁰ Alcune suggestioni interessanti sono presenti in questo senso in M. RICCIARDI, *Le relazioni sindacali negli anni della concertazione*, CLUEB, Bologna, 1999.

¹¹ V. BAVARO (2017), *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale)*, in *DRI*, 1, 2017, qui cit. p. 40

¹² I. ARMAROLI e A. ROSAFALCO, *La contrattazione in Italia fra modello teorico e dinamiche reali: l'indagine e i risultati preliminari del progetto europeo CODEBAR*, in *Boll. Adapt*, 29 novembre 2021, n. 42

¹³ E. RAIMONDI, *La contrattazione sociale territoriale nel sistema delle relazioni industriali*, in *RGL*, 1, 2022, pp. 90-110, qui cit. p. 90.

istituzioni pubbliche tanto a livello nazionale che locale ⁽¹⁴⁾. Trovando uno spazio d'azione soprattutto nella debole capacità del livello decentrato di garantire la coesione sociale ⁽¹⁵⁾, essi condividono nei fatti la funzione di amministrazione degli interessi generali espressi dallo Stato ⁽¹⁶⁾. In altre parole, «il sindacato rimane uno dei principali punti di riferimento nel raccordo tra classi lavoratrici, società e istituzioni [...] grazie ai suoi elementi costitutivi e al suo modello organizzativo» ⁽¹⁷⁾.

A livello pratico, queste affermazioni trovano conferma con riguardo al tasso di copertura negoziale. Difatti, a fianco del pur evidente calo del numero degli iscritti ⁽¹⁸⁾, la percentuale di lavoratori che gode delle tutele collettive contrattuali è ampia, tanto da presentare l'Italia come uno dei primi paesi dell'Unione Europea per tasso di copertura del sistema contrattuale ⁽¹⁹⁾. Questo è il parametro che in termini fattuali è maggiormente in grado di cogliere la forza dell'azione sindacale ⁽²⁰⁾.

In questo contesto, fatto di sfide e di protagonismo, le organizzazioni sindacali ripensano la logica d'azione, spinte a recuperare quella cultura mutualistica propria

¹⁴ Dello stesso parere F. BASSANINI, T. TREU, G. VITTADINI, *Una società di persone?: i corpi intermedi nella democrazia di oggi e di domani*, Società editrice il Mulino, 2021.

¹⁵ Si veda G. SATERIALE, *Ripensare la contrattazione*, in *DRI*, 3, 2017, pp. 710-727, il quale alla domanda «ha senso che il sindacato, oltre ad altri soggetti sociali, contribuisca a colmare il vuoto di rappresentanza sociale che si è determinato?» (p. 720) risponde affermativamente, per una serie di ragioni: il sindacato rappresenta una delle poche organizzazioni diffuse a livello capillare sul territorio; il sindacato è portatore di «culture e storie di rappresentanza» (p. 720) lungo tutte le fasi di vita dei lavoratori; i diritti del lavoro non sono separati dai diritti di cittadinanza.

¹⁶ In questo senso, si veda O. RUBAGOTTI, *Welfare occupazionale e tendenze evolutive*, *Labour & Law Issues*, Vol. 7 n.1, 2021, pp. 59-92 sulla tendenza ad attribuire indirettamente una delega della funzione di protezione sociale al contratto collettivo, inducendo le parti sociali ad includere nell'oggetto del contratto collettivo la tutela di interessi generali e pubblici, espressione di diritti fondamentali quali l'istruzione, la salute e la previdenza.

¹⁷ A. BRAGA, *Quali soluzioni organizzative per le nuove forme di rappresentanza? Le ricerche organizzative dei sindacati*, in *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, n. 4, 2017, pp. 1 - 44, qui cit. p. 23.

¹⁸ ILO, *I sindacati in transizione*, 2020.

¹⁹ A dimostrarlo il Trade Union Dataset di OECD disponibile qui <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD> (dati estratti il 18/04/2023).

²⁰ In questo senso si veda M. CARRERI, *La forza dei sindacati: se è vero che cala e come si misura*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 170, 2, 2021, pp. 325-331. In particolare, l'Autore afferma come «non è in dubbio che la sindacalizzazione sia da considerare come l'espressione di una attività rilevante oltre che un parametro necessario per cogliere l'evoluzione della forza sindacale (anche se forse meno che in passato). Nello stesso tempo, come ci ricorda lo stesso Visser, un indicatore numerico ancora più importante in questa chiave riguarda piuttosto la copertura negoziale, che indica la quantità percentuale di lavoratori che godono di tutele collettive contrattuali. In effetti tale dato coglie in modo più nitido l'effettiva capacità di produrre esiti positivi da parte dell'azione sindacale verso la propria *constituency*. Esso risulta in generale più ampio, qualche volta decisamente più ampio rispetto al tasso di sindacalizzazione» (p. 327).

delle loro origini ⁽²¹⁾. Di fronte ai bisogni emergenti e alla difficoltà della politica di farvi fronte, si aprono dunque «spazi vuoti» ⁽²²⁾ e nuove possibilità di azione per la rappresentanza sindacale.

Sostenute dalla volontà di agire in termini di equità e benessere diffuso, le organizzazioni si interrogano sul futuro della contrattazione e ricercano strategie di rivitalizzazione che vedono proprio nel territorio e nella rappresentanza oltre ai luoghi di lavoro una questione centrale ⁽²³⁾.

In quest'ottica, emerge un moderno bisogno del sindacato, forse piuttosto un «ritorno di fiamma» ⁽²⁴⁾, teso a costruire «una rappresentanza più larga di quella attuale» ⁽²⁵⁾ ⁽²⁶⁾, «che [...] trova una propria declinazione particolare a livello territoriale» ⁽²⁷⁾.

La dimensione territoriale è invero un tema da sempre presente nel sistema di relazioni industriali italiano e per certi versi risulta una risorsa centrale anche per lo stesso modello economico ⁽²⁸⁾. Il territorio assume però oggi un ulteriore rilievo per diverse ragioni: si adatta alle sfide e alle trasformazioni del (mercato del) lavoro e mette in discussione il tradizionale modello di rappresentanza del sindacato.

²¹ Si veda qui F. LAURIA, *Il sindacato e il mutualismo*, Aa. Vv., Il sindacato nel territorio. Esperienze e approcci «rigenerativi», in *WP Fondazione Tarantelli*, 6, 2017, pp. 6-10.

²² G. SATERIALE, *Ripensare la contrattazione*, in *DRI*, 3, 2017, pp. 710-727, qui cit. p. 720.

²³ A tal proposito si legga A. BRAGA, *Quali soluzioni organizzative per le nuove forme di rappresentanza? Le ricerche organizzative dei sindacati*, in *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 4, 2017, pp. 1 - 44, il quale afferma come la sfida della rappresentanza del lavoro e del non lavoro, della precarietà e delle trasformazioni sociali, non possa che essere «vinta [...] nei territori, dove sono presenti sia le contraddizioni che le potenzialità delle nuove forme di lavoro» (p. 27).

²⁴ F. LAURIA, *Il sindacato e il mutualismo*, Aa. Vv., Il sindacato nel territorio. Esperienze e approcci «rigenerativi», in *WP Fondazione Tarantelli*, 6, 2017, pp. 6-10, qui cit. p. 6

²⁵ Rapporto CISL, 2013, cit. p.8

²⁶ A sostenere come i sindacati oggi tendano a ridisegnare i confini della loro azione, volta ora a sostenere richieste redistributive ampie (come ad esempio l'Alleanza Contro la Povertà promossa da CGIL) anche M. NATILI, A. PURICELLI, *Expanding Welfare State Borders: Trade Unions and the Introduction of Pro-Outsiders Social Policies in Italy and Argentina*, in *Journal of Social Policy*, 52(2), 2023, pp. 339-357.

²⁷ E. RAIMONDI, *La contrattazione sociale territoriale nel sistema delle relazioni industriali*, in *RGL*, 1, 2022, pp. 90-110, qui cit. p. 92.

²⁸ Il saggio di A. BONOMI, *Capitalismo di territorio e forme della rappresentanza*, in *DRI*, 16.1, 2006, pp. 13-22 riporta come il modello di capitalismo italiano si possa definire come *capitalismo di territorio*. In particolare, l'Autore riconduce l'esperienza italiana al modello mediterraneo rispetto al quale conserva elementi di originalità che trovano il loro fondamento nella valorizzazione del territorio.

In prima istanza, il territorio assume centralità alla luce della nuova geografia del lavoro⁽²⁹⁾. È infatti il territorio che, «in connessione [...] con i network globali della creazione del valore, tenderà a configurarsi quale luogo di agglomerazione di [...] idee, capitale umano, tecnologia e ricerca»⁽³⁰⁾. In questo scenario, i sindacati potrebbero ritrovare attivismo e protagonismo, «assicurando con la contrattazione quelle tutele che il contratto nazionale difficilmente può modulare e contenendo al contempo le inesperienza e gli opportunismi dei singoli con forme di coordinamento dotate di un maggior grado di effettività ed efficacia»⁽³¹⁾. In tal senso, il territorio diventa «l'ambito nel quale si regola la dimensione sociale funzionale alla dimensione economica dell'impresa»⁽³²⁾.

Il territorio rappresenta altresì una dimensione adattiva, poiché occupa una posizione intermedia tra le spinte individualiste che permeano il mondo del lavoro e la tutela collettiva a cui invece appartiene l'ideologia sindacale. In quest'ottica, la dimensione territoriale diviene un possibile mezzo, utile ad evitare la brusca oscillazione a cui il "pendolo" sindacale potrebbe essere chiamato di fronte alla necessità di ricercare un punto di equilibrio tra esigenze e richieste contrastanti⁽³³⁾. In altre parole, il territorio è l'entità di sintesi - un livello *meso* - che ricompona le esigenze individuali a partire da un'appartenenza collettiva.

Nel territorio, il tradizionale modello di rappresentanza industriale costruito sullo schema della contrattazione aziendale diviene parimenti insufficiente per esprimere la nuova ricchezza di interessi. Si delinea perciò una rappresentanza perseguita oltre le - seppur sempre meno omogenee - categorie fordiste, tanto è vero che, «in un

²⁹ Si richiama qui a E. MORETTI, *La nuova geografia del lavoro*, Edizioni Mondadori, 2013. Per una lettura del fenomeno in termini giuslavoristici si veda invece L. CASANO, *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della "nuova geografia del lavoro"*, in *DRI*, 3, 2017, pp. 634-686.

³⁰ P. TOMASETTI, *Settorializzazione e territorializzazione delle relazioni industriali: la via italiana al decentramento contrattuale*, in *QRS*, n. 4, 2017, pp. 125-140, qui cit. p. 137.

³¹ P. TOMASETTI, *op. cit.*, qui cit. p. 137.

³² V. BAVARO, *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale)*, in *DRI*, n. 1, 2017, qui cit. p. 41.

³³ In riferimento alla tensione del sindacato di essere «soggetto politico [...] capace di mediare tra le esigenze più immediate del lavoro e l'interesse generale» (p. 27) si veda M. RICCIARDI, *Le relazioni sindacali negli anni della concertazione*, CLUEB, Bologna, 1999. Di particolare interesse, la visione secondo cui «il passaggio da una strategia prevalentemente omogeneizzante ad una che tende a cogliere e rappresentare le differenze rischia di far oscillare troppo bruscamente il "pendolo" sindacale da un estremo all'altro, dalla generalizzata condivisione dell'ideologia dell'uguaglianza all'estemporanea rincorsa delle più diverse spinte rivendicative. È dunque prevedibile che il futuro del sindacato dipenderà anche dall'esito della ricerca di un punto d'equilibrio tra queste esigenze contrastanti e che ciò dipenderà, a sua volta, anche dall'apprestamento di efficaci vie di comunicazione democratica tra i rappresentanti e i rappresentati e dall'esistenza di un apparato sindacale culturalmente preparato e non troppo burocratico» (p. 26).

contesto di capitalismo senza regole, il ruolo del sindacato sembra legittimarsi proprio a vantaggio degli esclusi e quindi all'esterno delle unità produttive»⁽³⁴⁾. Entra dunque in crisi una delle funzioni canoniche della rappresentanza, quella dell'aggregazione di interessi dell'impresa taylorista⁽³⁵⁾. Di fronte alle trasformazioni del lavoro, è perciò indubbio che le organizzazioni sindacali si siano trasformate, da modelli centralizzati e compatti verso sistemi in rete e acquisendo ruoli istituzionalizzati e forti dei valori identitari rappresentati⁽³⁶⁾.

Guardare al territorio significa quindi porre in rilievo un modello di organizzazione sindacale di tipo orizzontale territoriale⁽³⁷⁾. In tale contesto, il sindacato «rinuncia alla tradizionale funzione di tutelare l'interesse professionale specifico e settoriale di un gruppo omogeneo»⁽³⁸⁾ e si rivolge alla mediazione tra dimensioni diverse che compongono ora «il nuovo arcipelago del lavoro»⁽³⁹⁾. In ottica sistemica, il quadro di tutele riscopre sul territorio una nuova solidarietà, capace di reintegrare il ruolo del lavoro in obiettivi socialmente condivisi. Un modello presente da tempo nella storia del movimento sindacale italiano⁽⁴⁰⁾, ma che richiede ora di essere rinnovato⁽⁴¹⁾.

³⁴ M. BAGLIONI, *La rappresentanza dei lavoratori nel tempo*, in *Lavoro, Diritti, Europa*, 2, 2020, cit. p. 10. In particolare, l'Autore si riferisce qui al ruolo che il sindacato rappresenta grazie ai «servizi forniti dai patronati, i servizi agli immigrati, l'intermediazione tra singoli e servizi sociali» (p.10).

³⁵ In B. CARUSO, *Patti sociali decentrati, sindacato e contrattazione collettiva: un osservatorio sui cambiamenti del diritto del lavoro*, in *DRI*, 4, 2001, pp. 429-456, la funzione di rappresentanza classica del sindacato, sebbene si riferisse ad interessi «sempre meno omogenei ed uniformi anche all'interno dell'organizzazione tayloristica» (p.450), «aveva, comunque, come punto di riferimento stabile e sicuro il confine delimitato dal rapporto di lavoro subordinato all'interno dell'azienda e non la differenziata sequenza di tipologie di lavori e di interessi spalmati sul territorio» (p. 450).

³⁶ Si legga qui il contributo di C. GELOSI, *Organizzazione, innovazione e rappresentanza*, in *Sindacalismo*, 21, 2013, pp. 37-49.

³⁷ Si veda B. CARUSO, *Patti sociali decentrati, sindacato e contrattazione collettiva: un osservatorio sui cambiamenti del diritto del lavoro*, in *DRI*, 4, 2001, pp. 429-456 quando afferma che tale modello di organizzazione sindacale è «in generale poco diffuso in Europa, ma politicamente ridimensionato negli anni del ciclo fordista, anche nei sistemi, come quello italiano, che ne avevano visto storicamente la prevalenza» (p. 450)

³⁸ B. CARUSO, *op. cit.*, qui cit. p. 450

³⁹ B. CARUSO, *op. cit.*, qui cit. p. 450.

⁴⁰ Alcune riflessioni si possono trovare in questo senso in C. DE MASI, *Organizzare la rappresentanza*, in *Sindacalismo*, 21, 1, 2013, pp. 49-55. «La storia del movimento sindacale italiano presenta diverse varietà di formule organizzative, e tra queste hanno a lungo prevalso: un modello territoriale (orizzontale) che ha rappresentato masse popolari senza terra e senza lavoro con obiettivi universali di tutela; un sindacato industriale (verticale), che ha visto costituirsi le federazioni di categoria nei posti di lavoro, a livello periferico e nazionale, con l'obiettivo di sviluppare la contrattazione» (p. 49-50).

⁴¹ Interessanti qui le suggestioni di A. ANDREONI, *La contrattazione collettiva nel territorio: problemi e prospettive*, in *Sindacalismo*, 32, 4, 2015, pp. 29-36. «L'esistenza, infatti, di un'articolazione organizzativa dei sindacati di tipo "orizzontale", su base territoriale e orientata ai rapporti con la società e le istituzioni, che si interseca con quella "verticale" delle categorie,

Posta in questi termini, l'attenzione alla dimensione territoriale da parte dei sindacati - al di fuori del "campo di gioco" della contrattazione aziendale - non è solo una modalità per "rivitalizzare" le strategie. La chiave di lettura non corrisponde nemmeno ad una visione semplicistica di un ritorno alle origini dei valori identitari del movimento sindacale italiano. Al contrario, le considerazioni svolte permettono di sperimentare nuovi modelli di relazione con il rappresentato e di incidere sulle decisioni politiche in un quadro più inclusivo tra lavoratori (e persone) che godono di tutele diverse ⁽⁴²⁾.

Stabilito così il contesto, è naturale giungere ad una prima considerazione: l'azione sindacale, «sempre più locale e territoriale» ⁽⁴³⁾, non solo cambia le competenze dei suoi rappresentanti ⁽⁴⁴⁾, bensì ha il merito di «avvicinarsi ai problemi produttivi e apprendere a migliorarne l'impatto sulle condizioni di vita e di lavoro non solo dentro gli ambienti lavorativi» ⁽⁴⁵⁾.

2. La contrattazione sociale come strumento dell'agire contrattuale nel territorio.

L'esigenza delle organizzazioni sindacali di agire sul territorio non è nuova nel panorama italiano, anche se per certi versi rappresenta ancora «una terra incognita»

specializzata nei rapporti sul terreno economico con le imprese in base ai settori produttivi, com'è tipico del sindacalismo italiano, può costituire un fattore che faciliti l'innovazione delle strategie» (p.35).

⁴² Per approfondire si veda I. REGALIA, *Beyond workplaces and industries: possibilities for organized action at the territorial level*, in *Comp. Lab. L. & Pol'y J.* 38, 2016, pp. 233-256. L'Autrice riporta come «These are new relational patterns based on an enlarged and open structuring of union action that coordinates the processes and dynamics of representation from outside the workplace and transversally. The union thus re-proposes itself as a reference point for a new enlarged solidarity of the world of work able to respect the differences among individuals and their specific preferences, according to a logic combining, as said, universal protection and individual opportunity» (p.256).

⁴³ E. RAIMONDI, *La contrattazione sociale territoriale nel sistema delle relazioni industriali*, in *RGL*, 1, 2022, qui cit. p. 92.

⁴⁴ Si richiama qui a F. MINGRONE, *Servizi al territorio: il significato dell'azione sindacale*, in *Sindacalismo* 39, gennaio-aprile 2019, pp. 71-80, il quale afferma che «Il sindacalista [...] è sempre più chiamato a sviluppare competenze di operatore sociale e territoriale, non proponendosi come unico riferimento ma come snodo di una rete più ampia composta da vari soggetti» (p. 78).

⁴⁵ E. RAIMONDI, *La contrattazione sociale territoriale nel sistema delle relazioni industriali*, in *RGL*, 1, 2022, qui cit. p. 92.

(⁴⁶). Le espressioni concrete di una simile domanda si ritrovano già in alcune forme dell'agire contrattuale in uso da tempo nel mondo delle relazioni industriali (⁴⁷).

Le iniziative sindacali sul territorio si distinguono in un insieme eterogeneo di pratiche. Tra queste, la letteratura riscontra la presenza di comitati e consigli riuniti per gestire temi trasversali (i cosiddetti consigli di zona), di sportelli specializzati nell'affrontare le domande di categorie specifiche di lavoratori e nell'offrire assistenza a tutta la cittadinanza, di pratiche di negoziazione di accordi collettivi di tipo locale-territoriale con le associazioni degli imprenditori, o ancora di patti territoriali o regionali tripartiti e di enti bilaterali e bi-trilaterali (come nel caso dei piani di zona).

Facente parte di questa breve elencazione (⁴⁸), ciò che qui interessa è una particolare forma di iniziativa sindacale che prende il nome di contrattazione sociale e di cui si ha ancora oggi scarsa consapevolezza e percezione (⁴⁹), tanto sul piano terminologico, quanto ad evidenze empiriche.

Per prima cosa, già a livello definitorio esistono numerosi termini che non sempre «danno un'idea chiara dei diversi tipi di azione» (⁵⁰). Senza la pretesa di essere qui esaustivi, le diverse forme di concertazione sul territorio si distinguono in almeno quattro dimensioni (⁵¹): la contrattazione territoriale di settore o comparto; la contrattazione territoriale cross settoriale; i patti territoriali e le iniziative concertate multilaterali; e la contrattazione sociale. In primo luogo, la *contrattazione territoriale di settore o comparto* è intesa quale forma di «contrattazione collettiva di secondo livello tra sindacati e associazioni degli imprenditori di uno stesso settore o categoria di imprese che ha luogo su base locale-territoriale, quindi non in azienda» (⁵²). A seguire, la *contrattazione territoriale cross-settoriale* è definita

⁴⁶ V. SOLI, D. GOTTARDI, *Introduzione al tema: sindacato in terra incognita*, in *Economia e società regionale*, 1, 2014, pp. 5-6.

⁴⁷ Per un approfondimento sulle origini della contrattazione sociale, si veda M. GUIDOTTI, B. DE SARIO, *La contrattazione sociale: diritti, democrazia, azione sindacale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 9, 4, 2012, pp. 207 - 219.

⁴⁸ Per ulteriori considerazioni si veda l'elencazione proposta da I. REGALIA, *L'azione del sindacato sul territorio*, in *Economia e società regionale*, 1, 2014, pp. 38-49, qui cit. pp. 39-40.

⁴⁹ A tal proposito, dopo un primo forte interesse negli anni Novanta, si registra oggi una scarsa attenzione per il fenomeno della concertazione sociale. A sostenerlo I. REGALIA (a), *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza sociale*, 1, 2015, pp. 97-111.

Nello stesso senso, si veda anche I. REGALIA, *Quali prospettive per la negoziazione sociale. Note a margine delle rilevazioni dell'Osservatorio sulla contrattazione sociale di Cgil e Spi*, in *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*, 2012, pp. 74 - 80.

⁵⁰ I. REGALIA (b), *Negoziare sul territorio*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 1, 2015, qui cit. pp. 4-5.

⁵¹ I. REGALIA (b), *op. cit.*

⁵² I. REGALIA (b), *op. cit.*, qui cit. p.5.

quale una tipologia di negoziazione simile alla prima per gli attori coinvolti, ma differente rispetto ai temi affrontati, ora di interesse generale e trasversale tra le aziende. La terza classificazione attiene poi alle esperienze dei *patti territoriali* e delle *iniziative concertate multilaterali*. Queste forme di negoziazione realizzano «intese di tipo locale o regionale tripartite, o multilaterali, basate su accordi formali tra autorità locali, parti sociali ed eventuali altri attori locali importanti, [...] volte alla promozione dello sviluppo e dell'occupazione, o a scongiurare gli effetti più devastanti di crisi produttive, sul territorio» (53). Sono forme nuove, tornate ad evolversi rispetto al passato con una logica di azione dal basso.

In questo contesto, la *contrattazione sociale* si definisce per distinzione rispetto alle altre forme di concertazione sul territorio, di cui pure fa parte. Essa si definisce come la «negoziazione diretta tra le parti sociali [...] e le amministrazioni e istituzioni locali su tematiche sociali e di *welfare*» (54). È questo il caso della contrattazione tra i sindacati e i livelli decentrati del governo (55), finalizzata al processo di definizione del bilancio e della sperimentazione in campo di politiche sociali. Un fenomeno relativamente recente e ancora poco studiato, che apre però a numerose potenzialità, proprio laddove si trova «ad agire [...] in rappresentanza di una *constituency* ben più ampia di quella costituita dal mondo dei lavoratori – attivi o in pensione – e a dover affrontare problemi nuovi di rapporto con le proprie altre strutture e con altri attori della società civile» (56).

Senza considerare qui per ragioni di spazio i seppur interessanti nodi giuridici che solleva (57), e sebbene venga definita per questo come un «personaggio in cerca di autore» (58), la contrattazione sociale è un'attività sindacale «creativa e mutevole» (59) che presenta numerosi vantaggi, anche alla luce di quella che appare oggi come una maggiore difficoltà delle parti sociali ad agire in modo dinamico a livello nazionale (60). Tra le ragioni che portano a considerare la contrattazione sociale

53 I. REGALIA (b), *op. cit.*, qui cit. p.6.

54 I. REGALIA (b), *op. cit.*, qui cit. p. 7.

55 «Ma se ne possono immaginare anche altre varianti, in cui sono le imprese e le loro associazioni, o entrambe le parti sociali a essere coinvolte o a prendere l'iniziativa» (p.7) in I. REGALIA (b), *op. cit.*

56 I. REGALIA (b), *op. cit.*, qui cit. p. 7.

57 G. PIGLIALARMI, *La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale*, in *DRI*, 2019, n. 2, pp. 713-725.

58 L. D'ARCANGELO, *Contrattazione territoriale vs. concertazione locale. Modelli e prassi del decentramento territoriale sul territorio*, in *Quaderni della Rivista Diritti lavori mercati*, 8, 2020, qui cit. p. 343.

59 M. GUIDOTTI, B. DE SARIO, *La contrattazione sociale: diritti, democrazia, azione sindacale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 9, 4, 2012, qui cit. p. 212.

60 I. REGALIA (b), *Negoziare sul territorio*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 1, 2015, pp. 3 - 13

come una promettente azione negoziale vi sono: la maggior vicinanza ai problemi, il minor distacco rispetto alle esigenze della comunità, i minori condizionamenti derivanti dall'essere «sotto le luci dei riflettori» ⁽⁶¹⁾, da cui deriva una più ampia libertà di intervento. A ben vedere, da taluni autori la contrattazione sociale viene addirittura descritta quale modello sperimentale di gran lunga preferibile anche ai piani di zona ⁽⁶²⁾.

Tutto questo qualifica il negoziato quale «indice del grado di riconoscimento del sindacato come attore sociale e della sua capacità di rappresentanza politica» ⁽⁶³⁾.

Tuttavia, al fine di dar conto delle poco conosciute evidenze empiriche, le stesse organizzazioni sindacali ⁽⁶⁴⁾ si sono dotate di Osservatori che, ormai da un decennio, pubblicano dati e documenti che analizzano la portata della contrattazione sociale. Questi Rapporti sono ad oggi tra le poche ricerche disponibili capaci di arricchire la discussione sul tema ⁽⁶⁵⁾.

Anche se i risultati a cui giungono gli Osservatori delle organizzazioni sindacali non sempre sono confrontabili, considerate le diverse scelte classificatorie nell'analisi degli accordi, i report, con più di ottomila accordi ciascuno ⁽⁶⁶⁾, descrivono una realtà negoziale in continua evoluzione, caratterizzata da dinamismo e vivacità.

Fin dalle prime analisi risalenti al biennio 2012 e 2013, i protagonisti della contrattazione sociale sono le sigle unitarie dei pensionati, seguite dal livello confederale. Allo stesso modo, dall'altra parte del tavolo negoziale siedono perlopiù le amministrazioni comunali, peraltro con una certa continuità negoziale nei medesimi Comuni.

⁶¹ I. REGALIA (b), *op. cit.*, qui cit. p. 4.

⁶² È così che discute L. D'ARCANGELO, *Welfare di comunità e inclusione sociale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 1, 2015, pp. 25-58. La contrattazione sociale è preferibile ai piani di zona per tre ordini di ragioni: la natura mista del paternariato; per le ampie finalità perseguite, che spaziano dalle politiche sociali alla tutela del lavoro; (3) per l'aspetto procedurale che non mira alla sola natura programmatica ma è determinato da una serie di fasi negoziali che si concludono con l'adozione di un'intesa condivisa (seppur priva della veste normativa e formale).

⁶³ L. D'ARCANGELO, *Contrattazione territoriale vs. concertazione locale. Modelli e prassi del decentramento territoriale sul territorio*, in *Quaderni della Rivista Diritti lavori mercati*, 8, 2020, qui cit. p. 343.

⁶⁴ Le organizzazioni sindacali dotate di Osservatori sulla contrattazione sociale sono CISL e CGIL, mentre di UIL non si hanno evidenze di simili pubblicazioni.

⁶⁵ In L. D'ARCANGELO, *Contrattazione territoriale vs. concertazione locale. Modelli e prassi del decentramento territoriale sul territorio*, in *Quaderni della Rivista Diritti lavori mercati*, 8, 2020, pp. 337-344, i Rapporti sulla contrattazione sociale «ad oggi costituiscono l'unica fonte di conoscenza della contrattazione sociale territoriale» (p. 342).

⁶⁶ 8.605 accordi (al 20.10.2020) di CISL e gli 8.773 (al 31.12.2019) di CGIL.

Dai Rapporti annuali, la diffusione territoriale della contrattazione sociale non è omogenea nel nostro Paese. Negli ultimi dieci anni al primo posto per attività di negoziazione vi è di fatto l'area del Nord-Ovest, trainata dalla Regione Lombardia. A seguire, poco distante e con una forte tendenza alla crescita, si trovano Emilia-Romagna e Veneto, a riprova di un ritrovato vigore della contrattazione anche nell'Italia Centro Settentrionale.

La sottoscrizione delle intese prima e degli accordi poi ⁽⁶⁷⁾ è condizionata da fattori esterni, sia per quanto riguarda i tempi del processo concertativo sia in riferimento alle materie oggetto di contrattazione. Invero, ciò non indica una passività dell'azione negoziale, quanto piuttosto una capacità di aderire alle esigenze del territorio.

Con riferimento al primo punto, l'attività negoziale si concentra nella prima parte dell'anno, con una propensione ad avanzare fino al secondo e terzo trimestre, in modo conforme alla discussione e approvazione dei bilanci comunali. Gli accordi sottoscritti hanno durata mediamente di dodici mesi, con una tendenziale crescita del periodo di validità nel corso del tempo.

In secondo luogo, anche le materie oggetto di contrattazione dipendono dalle esigenze e dalle istanze proprie della società e del mercato del lavoro locale.

A tal proposito però, la contrattazione sociale sembra nel tempo farsi sempre più corposa ed articolata. Il numero di materie contrattate aumenta e anche aree di policy non tradizionali acquistano maggiore importanza.

Infatti, se il cuore della contrattazione è senz'altro da sempre situato nell'intreccio tra le politiche sociosanitarie e assistenziali e le politiche locali dei redditi e delle entrate, si evidenzia come negli ultimi anni siano cresciute le esperienze di negoziazione dirette a migliorare anche altri aspetti meno tipici rispetto alle origini, quali l'istruzione, il welfare abitativo e la sanità.

Ad un ulteriore livello di dettaglio ed entrando nel merito delle micro-aree di politica, il confronto su base temporale mostra una caratterizzazione ormai chiara delle azioni negoziali portate a termine nei diversi territori. La micro-azione più ricorrente è la fiscalità locale, seguita dalle azioni di sistema in ambito socio-familiare e gli interventi a contrasto della povertà. A questo proposito, le organizzazioni sindacali sottolineano la funzione complementare della contrattazione sociale rispetto al ruolo di protezione svolto dallo Stato.

Alla ricchezza tematica degli accordi si associa inoltre un aumento del numero dei destinatari. L'analisi di quanti beneficiano della contrattazione, quale misura immediata dell'inclusività, vede al primo posto la generalità dei cittadini e delle famiglie e a seguire anziani e disabili. A conferma di quanto rilevato circa le materie oggetto della contrattazione, le misure si rivolgono ora verso gruppi e target

⁶⁷ Si ricorda, a tal proposito, che per questa tipologia di contrattazione non è prevista una normativa che sancisce l'obbligo di sottoscrivere gli accordi successivamente al raggiungimento delle intese.

specifici quali i giovani, gli adulti in difficoltà, gli stranieri e le donne. Ciò dimostra come la contrattazione sociale abbia il potenziale merito di ampliare l'orizzonte culturale dell'azione sindacale, in modo reattivo rispetto alle trasformazioni della società.

Infatti, benché talvolta condizionata da fattori strutturali ⁽⁶⁸⁾ ⁽⁶⁹⁾, l'azione negoziale a livello locale così descritta diviene indicatore della capacità di leggere attivamente le istanze e le esigenze provenienti dal territorio, aprendo alla possibilità di costruire uno spazio di cambiamento ed innovazione per l'*agency* sindacale ⁽⁷⁰⁾. D'altra parte, «contrattazione sociale e territorio si coniugano necessariamente» ⁽⁷¹⁾ in una virtuosa integrazione tra livelli orizzontali e verticali dell'organizzazione sindacale e fra tradizionali ed emergenti attori della rappresentanza. In questo senso, «la concertazione di politiche sociali finisce per produrre un nuovo filone di attivismo delle negoziazioni territoriali, [...] rivitalizzando il protagonismo negoziale e propositivo del sindacato» ⁽⁷²⁾, nella transizione verso un welfare non più solo lavoristico ⁽⁷³⁾.

⁶⁸ L'attività negoziale si concentra perlopiù nella prima parte dell'anno, con una propensione ad avanzare fino al secondo e terzo trimestre in alcuni specifici anni, in modo conforme alla discussione e approvazione dei bilanci comunali.

⁶⁹ Nella fisionomia della contrattazione sociale intervengono alcuni fattori: «dalle tradizionali sindacali dei diversi territori alle dimensioni di scala della contrattazione, fino alla specificità dei percorsi politico-sindacali dei protagonisti» (p.212) in M. GUIDOTTI, B. DE SARIO, *La contrattazione sociale: diritti, democrazia, azione sindacale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 9, 4, 2012, pp. 207 - 219

⁷⁰ In riferimento agli spazi di innovazione che è in grado di apportare la mediazione sindacale nella contrattazione sociale si legga R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale territoriale per la non-autosufficienza tra path dependency ed emergenza sanitaria: due esperienze regionali a confronto*, in *Rivista delle Politiche Sociali / Italian Journal of Social Policy*, 2, 2021, pp. 177 - 207. L'analisi dimostra come, per quanto influenzata dal contesto in cui è radicata, l'azione del sindacato sul territorio è in grado di aprire spazi di cambiamento.

⁷¹ M. GUIDOTTI, B. DE SARIO, *La contrattazione sociale: diritti, democrazia, azione sindacale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 9, 4, 2012, pp. 207 - 219, qui cit. p. 208

⁷² V. BAVARO, *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale)*, in *DRI*, n. 1, 2017, qui cit. p. 36.

⁷³ Di questo parere è altresì A. VISCOMI, *Tra azienda e territorio: pratiche negoziali e costruzione del welfare*, in *Lavoro e diritto, Rivista trimestrale*, 3, 2024, pp. 483-508. Secondo l'Autore, «è indubbio che i sindacati confederali dei pensionati hanno concepito la contrattazione sociale come un terreno di rivendicazione di migliori condizioni di vita e di riconoscimento degli anziani» (p. 486). In questo senso, gli stakeholder (tra cui il sindacato di categoria o confederale) devono essere considerati dalle pubbliche amministrazioni «come portatori di interessi parziali, da controllare e coordinare, ma anche [...] a stregua di portatori di competenze ed esperienze da ascoltare con attenzione consentendo anche all'autorità amministrativa e ai soggetti istituzionali di acquisire le informazioni migliori per delineare le policies di interesse» (p. 490). A loro volta, i sindacati sono chiamati a superare una concezione di difesa degli interessi in senso corporativo per abbracciare una prospettiva territoriale di sviluppo sostenibile, superando la logica di separazione tra gli elementi del rapporto previdenziale (lavoratore) o assistenziale (cittadino).

Dall'analisi finora svolta emerge una nuova panoramica, oltre le peculiarità del fenomeno, che conferma la dimensione territoriale quale interessante chiave di lettura per leggere e reinterpretare il sistema di relazioni industriali ⁽⁷⁴⁾. Una dimensione che, come suggerisce il suo stesso nome ⁽⁷⁵⁾, «si svolge su un terreno che va oltre il luogo di lavoro e il conflitto sulla distribuzione del reddito da lavoro – va quindi al di là del terreno tradizionalmente considerato più tipicamente proprio del sindacato» ⁽⁷⁶⁾.

Un decennio di contrattazione sociale mostra quindi «prospettive nuove al sindacalismo trasversale e confederale, dilatandone il campo di intervento; ma insieme solleva la questione del rapporto [...] tra questa negoziazione e le altre forme più tradizionali di negoziazione del sindacato» ⁽⁷⁷⁾, per così dire «quelle “naturali” delle relazioni sindacali» ⁽⁷⁸⁾.

3. La contrattazione sociale e il (possibile) legame con la contrattazione economica: le evidenze della letteratura.

Il bisogno di allargare i confini della rappresentanza si associa ad inevitabili questioni che interrogano le organizzazioni sindacali circa le modalità di azione, le competenze e gli obiettivi dell'agire contrattuale.

Le domande che sorgono si riferiscono tanto alla natura dei temi affrontati dalla contrattazione sociale, quanto alla possibilità per le organizzazioni sindacali di rappresentare interessi che esulano dal confine del lavoro subordinato e agli esiti e ai prodotti stessi della negoziazione sul territorio.

Ciò che rileva ai fini della presente indagine è in particolare una questione: il legame tra i tavoli negoziali territoriali e i lavoratori e le lavoratrici. In altre parole, diviene fondamentale indagare il rapporto tra questa contrattazione e la contrattazione aziendale, per così dire strettamente economica. Una precisazione è tuttavia

⁷⁴ Peraltro, le stesse forme di negoziazione sul territorio appaiono «un punto di osservazione privilegiato per cogliere le possibili dinamiche future di relazioni di lavoro più adeguate alle caratteristiche di un'economia postfordista in un'economia globalizzata» (p. 99) in I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza sociale*, n.1, 2015, pp. 97-111.

⁷⁵ Lo «stesso aggettivo “sociale” lascia chiaramente intendere che la rappresentanza di interessi in questo tipo di negoziazione travalica i confini del lavoro», in V. BAVARO, *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale)*, in *DRI*, n. 1, 2017, cit. p. 38.

⁷⁶ I. REGALIA, *Quali prospettive per la negoziazione sociale. Note a margine delle rilevazioni dell'Osservatorio sulla contrattazione sociale di Cgil e Spi*, in *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*, 2012, qui cit. p. 74.

⁷⁷ I. REGALIA, *op. cit.*, qui cit. p. 78

⁷⁸ I. REGALIA, *op. cit.*, qui cit. p. 74

doverosa: la contrattazione aziendale è qui definita come contrattazione economica, ma con ciò non si vuole escludere il suo valore sociale. Pur rappresentando un accordo di incontro tra domanda e offerta di lavoro che stabilisce il valore economico di scambio (di mercato) dei mestieri, la contrattazione aziendale riveste un'importanza sociale strategica: oltre il "prezzo" delle mansioni, essa offre la possibilità di incidere sul benessere dei lavoratori, sulla qualità del lavoro e sullo sviluppo economico dell'impresa. Diversa è, a tal proposito, la contrattazione sociale, che, come già suggerisce il nome, porta con sé una valenza ed un obiettivo dichiaratamente sociali, ossia quello di apportare beni e servizi che possano promuovere, attraverso una visione universalistica, il benessere di tutti i cittadini, non solo dei lavoratori.

Premessa la distinzione definitoria, il rapporto tra la contrattazione economica e la contrattazione sociale si può qualificare in diversi modi, a seconda della chiave di lettura che si intende utilizzare. In questo senso, la contrattazione sociale si pone in almeno due posizioni rispetto alla contrattazione aziendale: parallela o complementare. Di seguito si cercherà di dar conto delle principali evidenze della letteratura.

Innanzitutto, la contrattazione sociale e quella aziendale possono essere intese quali due strumenti negoziali tradizionalmente paralleli, al pari di «due diverse gambe dell'agire contrattuale»⁽⁷⁹⁾. La contrattazione sociale è nei fatti un «dispositivo complesso, che solo in parte può essere ricondotto al sistema di relazioni industriali che si applica nella contrattazione collettiva»⁽⁸⁰⁾, tanto per il livello di azione a cui si riferisce, quanto per la cornice normativa entro cui si colloca e il numero di attori coinvolti.

In primo luogo, a differenza di quanto accade per le forme classiche di contrattazione, il livello territoriale d'azione si riferisce ad una dimensione a «geometria variabile»⁽⁸¹⁾, tale per cui risulta difficile definire a priori l'ampiezza dell'azione, la tipologia di attori coinvolti e l'ambito di riferimento.

In secondo luogo, mentre la contrattazione aziendale poggia su fonti normative e coinvolge le sole parti sociali (organizzazioni sindacali e associazioni imprenditoriali), la negoziazione sociale si sviluppa in assenza di una cornice legislativa e vede la partecipazione di un terzo attore, ovvero l'amministrazione pubblica.

⁷⁹ G. SATERIALE, *Ripensare la contrattazione*, in *DRI*, 3, 2017, qui cit. p. 723.

⁸⁰ Rapporto CGIL, 2017, qui cit. p. 5

⁸¹ I. REGALIA (a), *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza sociale*, 1, 2015, qui cit. p. 104.

In questo senso, potrebbero emergere i limiti della contrattazione sociale. Nello specifico, l'esistenza di una fonte normativa è un fattore facilitante lo sviluppo dei negoziati, anche se non ne determina il risultato. In assenza di una cornice normativa, la contrattazione si sviluppa invece solo se vi è una forte tendenza alla cooperazione (problemi comuni, soggetti capaci di visioni, occasioni facilitanti). È questo il caso del confronto sul territorio.

In riferimento agli attori coinvolti, all'aumentare del numero dei partecipanti, aumenta la complessità dei negoziati, passando «dalla logica della contrattazione tradizionale tra le parti sociali a quella della concertazione [...], a quella particolarmente esigente della democrazia deliberativa» (82). A sua volta quindi, all'aumentare dell'eterogeneità degli attori coinvolti, potrebbe diventare più difficile raggiungere il successo dei negoziati.

Negli ostacoli dell'azione negoziale a livello locale si celano però le sue opportunità, *in primis* la possibilità di creare innovazione. Infatti, laddove «le iniziative saranno [...] meno prevedibili e distribuite più casualmente, [...] maggiormente orientate alla ricerca genuina, e non opportunistica, di un accordo per il cambiamento» (83), la contrattazione sarà in grado di dare risposta a problematiche complesse, non risolvibili ad altro livello.

Se il dato di partenza è dunque l'attuale distanza tra i due strumenti (84), oggi quel paradigma deve essere indagato per essere rovesciato, e ciò almeno per due ordini di ragioni. In primo luogo, diversamente da quanto accadeva nel passato, dove le protezioni sociali venivano conquistate nei luoghi di lavoro, oggi le nuove domande provengono dalla società (85). In secondo luogo, è mutata la concezione stessa di lavoro. Il lavoro rappresenta oggi un'attività umana dotata di un senso ulteriore rispetto alla dimensione economica o produttiva (86) ed è perciò portatore di nuovi bisogni che richiamano alla necessità di ricondurre ad unità «i frammenti di un

⁸² I. REGALIA (b), *Negoziare sul territorio*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 1, 2015, qui cit. p. 10

⁸³ I. REGALIA (b), *op. cit.*, qui cit. p. 9.

⁸⁴ Dello stesso parere gli esiti raccolti dallo studio sui Rapporti CISL e CGIL del 2019 sulla contrattazione sociale presente in M. TIRABOSCHI, (a cura di), *La contrattazione sociale territoriale*, in Terzo rapporto su il Welfare Occupazionale e Aziendale in Italia, Adapt University Press, 2020, pp. 141 - 186. L'analisi restituisce il quadro di una contrattazione sociale piuttosto tradizionale, in cui è ancora forte la separazione rispetto alla contrattazione collettiva.

⁸⁵ In questo senso si veda il Rapporto CGIL, 2017 (p.73).

⁸⁶ M. TIRABOSCHI, *Il problema del lavoro senza mercato e il lavoro senza valore di mercato: dover essere giuridico e nuova ontologia del lavoro*, in *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, Adapt University Press, parte 2, par. 5, 2019, pp. 152-191

diritto del lavoro futuro»⁽⁸⁷⁾. In altre parole, la connessione tra contrattazione economica e sociale diviene parimenti una delle possibili risposte alla teoria dei “mercati transizionali del lavoro”⁽⁸⁸⁾, che sposta l’attenzione dal posto di lavoro alla persona, immaginando sistemi allargati di protezione che si facciano carico dei bisogni del territorio in cui convergono – e non più confliggono – le condizioni di lavoro e le condizioni di non lavoro.

In questo spazio si segnala l’esistenza di «nuovi terreni dell’azione collettiva dove si combina la vecchia dinamica solidaristica e molto collettivistica con le nuove esigenze come la promozione della persona»⁽⁸⁹⁾.

È questo il nesso, «del tutto inedito rispetto alle forme del passato»⁽⁹⁰⁾, che porta a realizzare una positiva integrazione⁽⁹¹⁾ e un necessario coordinamento tra contrattazione aziendale e contrattazione sociale⁽⁹²⁾, nella prospettiva secondo cui si debbano «ricomporre diritti del lavoro e diritti di cittadinanza»⁽⁹³⁾. Una visione adeguata della realtà non può infatti prescindere dalla «complementarità tra economia e società»⁽⁹⁴⁾. Sebbene il dominio sulla società sia esercitato dalla sfera economica e dal mercato globale, è dimostrato come non si possa definire la qualità della vita unicamente su tali parametri. Una comunità forte e una solida cultura sono infatti i prerequisiti fondamentali per lo sviluppo economico, e non viceversa⁽⁹⁵⁾. Tra i possibili scenari è infatti auspicabile una connessione tra la contrattazione sociale e la contrattazione economica, in cui la prima sia almeno cornice e contesto territoriale della seconda e dove le esperienze contrattuali in azienda possano «agire non più in maniera episodica ma secondo una logica di sistema»⁽⁹⁶⁾.

⁸⁷ M. TIRABOSCHI, *op. cit.*, qui cit. p. 168.

⁸⁸ Per approfondimenti si veda L. CASANO, *Contributo all’analisi giuridica dei mercati transizionali del lavoro*, Adapt University Press, 2020.

⁸⁹ F. MARTELLONI, A. SALENTO, *Diritto del lavoro e sociologia nelle relazioni industriali, dai Trenta Gloriosi alle crisi del nuovo secolo: un’intervista a Mimmo Carrieri e Tiziano Treu*, in *Sociologia del lavoro*, 164, 2022, pp. 259-277, qui cit. p. 271.

⁹⁰ Rapporto CGIL, 2013, cit. p.12

⁹¹ Si legga il Rapporto CGIL, 2010, laddove afferma una «positiva integrazione (tra contrattazione aziendale e contrattazione sociale) capace di dare maggior rilievo alla stessa contrattazione decentrata» (p. 11).

⁹² Si veda G. SATERIALE, *Ripensare la contrattazione*, in *DRI*, 3, 2017, pp. 710 - 727

⁹³ Rapporto CGIL 2017, cit. p. 74

⁹⁴ M. GUIDOTTI, B. DE SARIO, *La contrattazione sociale: diritti, democrazia, azione sindacale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 9, 4, 2012, pp. 207 - 219, qui cit. p. 208.

⁹⁵ Così M. GUIDOTTI, B. DE SARIO, *op. cit.*, pp. 207 - 219, riprendendo le parole di Jeremy Rifkin.

⁹⁶ M. TIRABOSCHI, (a cura di), *La contrattazione sociale territoriale*, in Terzo rapporto su il Welfare Occupazionale e Aziendale in Italia, Adapt University Press, 2020, qui cit. p. 149.

In quest'ottica, il loro coordinamento - e non un «semplice aggiornamento del sistema contrattuale»⁽⁹⁷⁾ - richiamerebbe ad una molteplicità di vantaggi, che possono essere ricondotti allo sviluppo territoriale, all'evoluzione dell'azione sindacale e alla tutela del lavoro.

Quanto allo sviluppo territoriale, il collegamento tra le due forme di contrattazione permetterebbe «di agire [...] secondo parametri di c.d. competitività sociale»⁽⁹⁸⁾, di «aprirsi a una logica di cittadinanza che guarderebbe alla triangolazione territorio-impresa-persona secondo una prospettiva di negoziazione dello sviluppo locale»⁽⁹⁹⁾ e di valorizzare la dimensione circolare della sussidiarietà⁽¹⁰⁰⁾.

Invero, dal punto di vista dell'agire sindacale, la positiva integrazione tra gli strumenti contrattuali consente di ampliare la tutela alle forme di lavoro non direttamente intercettate dal sindacato⁽¹⁰¹⁾.

Infine, per quanto riguarda la tutela del lavoro, la loro interazione consente di «passare dalla tutela del posto di lavoro a quella di un percorso lavorativo e professionalizzante che transita da un lavoro all'altro»⁽¹⁰²⁾.

Tutto quanto premesso, un programma di azioni così delineato sarebbe in grado altresì di contrastare l'uso strumentale della contrattazione economica, evitando il pericolo di una visione benthamiana e utilitaristica della negoziazione. L'integrazione tra le due forme contrattuali non si riferisce infatti a mere attività, ma a buone trasformazioni. Non si riferisce alla sola intenzionalità, bensì alla desiderabilità, ossia a quel sistema di scelte, decisioni e soprattutto preferenze che fanno parte del sistema identitario di un'organizzazione⁽¹⁰³⁾.

Si evince quindi come la (possibile) complementarità tra contrattazione sociale e aziendale nasconde molteplici potenzialità da valorizzare e risalta un processo «di armonizzazione tra il lavoro fatto in azienda e quello fatto nel territorio»⁽¹⁰⁴⁾⁽¹⁰⁵⁾.

⁹⁷ G. SATERIALE, *Ripensare la contrattazione*, in *DRI*, 3, 2017, qui cit. p. 724.

⁹⁸ M. TIRABOSCHI, (a cura di), *La contrattazione sociale territoriale*, in Terzo rapporto su il Welfare Occupazionale e Aziendale in Italia, Adapt University Press, 2020, qui cit. p. 150.

⁹⁹ M. TIRABOSCHI, (a cura di), *op. cit.*, qui cit. p. 150.

¹⁰⁰ M. TIRABOSCHI, (a cura di), *op. cit.*, pp. 141 - 186

¹⁰¹ Si richiama qui al Rapporto CGIL 2019, il quale sostiene come la contrattazione sociale territoriale sia in grado di garantire condizioni migliori a tutti i lavoratori, compresi quanti non coperti da altre forme di contrattazione (p. 6).

¹⁰² G. SATERIALE, *Ripensare la contrattazione*, in *DRI*, 3, 2017, qui cit. p. 724.

¹⁰³ L. DE BENEDETTIS, S. MICCOLIS, P. VENTURI, S. ZAMAGNI, *La prospettiva civile dell'impatto sociale*, Position Paper, AICONN, 2023, pp. 1- 45

¹⁰⁴ Rapporto CISL, 2020, cit. p.117

¹⁰⁵ Non mancano tuttavia i rischi di una simile connessione. In questo senso si veda M. GUIDOTTI, B. DE SARIO, *La contrattazione sociale: diritti, democrazia, azione sindacale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 9, 4, 2012, pp. 207 - 219. In particolare, le pratiche contrattuali «non sono scevre da rischi» (p.217), scrivono gli Autori. Ad esempio, l'investimento sulle competenze sociali dei rappresentanti sindacali nei luoghi di lavoro si colloca in un contesto in tensione tra gli effetti

Nel contesto così delineato, la dimensione del *welfare* – e più in generale della promozione della salute – diviene centrale quale fattore comune di entrambe le realtà in grado di realizzare questa importante connessione.

Innanzitutto, la complementarità tra le realtà negoziali evita il diffondersi di un «welfare differenziale»⁽¹⁰⁶⁾, che crea «conflitti e contraddizioni ingestibili, fatte di prestazioni aggiuntive per pochi che godono già dei servizi di welfare»⁽¹⁰⁷⁾.

Allo stesso modo, essa consente di aprire tavoli negoziali in cui i benefici sono «sempre fruibili in maniera solidale e non corporativa, con l'aiuto attivo del soggetto pubblico responsabile del welfare territoriale»⁽¹⁰⁸⁾. Infatti, soprattutto nell'ambito del welfare contrattuale, realizzare le sinergie tra accordi di concertazione sociale e contrattazione di secondo livello significa evitare «che passino [...] forme di sostituzione di prestazioni pubbliche che renderebbero il [...] welfare sempre più marginale, sregolato e frammentato»⁽¹⁰⁹⁾⁽¹¹⁰⁾. In questo senso, il welfare non può che esprimersi attraverso le reti tra imprese e l'aggregazione di risorse e competenze tra la molteplicità di soggetti presenti nel territorio, tanto da essere considerato «a stregua di un bene collettivo prodotto localmente»⁽¹¹¹⁾.

Da qui, l'importanza di considerare l'esperienza della contrattazione sociale, quale «una attività positiva di coesione sociale delle comunità in cui si svolge, che contiene, in alcuni accordi, sperimentazioni interessanti di miglioramento del welfare»⁽¹¹²⁾. Sebbene tali sperimentazioni siano volte soprattutto a realizzare policy nazionali e regionali per partecipare a bandi e accedere a risorse⁽¹¹³⁾, gli accordi sottoscritti in tema di miglioramento del welfare mettono in luce alcune

distorsivi del welfare pubblico italiano e le sollecitazioni individualistiche del welfare aziendale (p. 217).

¹⁰⁶ G. SATERIALE, *Ripensare la contrattazione*, in *DRI*, 3, 2017, qui cit. p. 723.

¹⁰⁷ G. SATERIALE, *op. cit.*, qui cit. p. 723.

¹⁰⁸ G. SATERIALE, *op. cit.*, qui cit. p. 724.

¹⁰⁹ Rapporto CGIL, 2011, qui cit. p. 6

¹¹⁰ Ciò è ancor più vero se si ammette che «limitare oggi l'azione sindacale all'ambito categoriale significa [...] esporre i lavoratori all'isolamento rendendo più deboli e precarie anche le loro tutele» in Rapporto CGIL, 2020, qui cit. p. 96

¹¹¹ A. VISCOMI, *Tra azienda e territorio: pratiche negoziali e costruzione del welfare*, in *Lavoro e diritto, Rivista trimestrale*, 3, 2024, qui cit. p. 496.

¹¹² G. SATERIALE, *Ripensare la contrattazione*, in *DRI*, 3, 2017, cit. p. 723.

¹¹³ Tra questi, in M. TIRABOSCHI, (a cura di), *La contrattazione sociale territoriale*, in Terzo rapporto su il Welfare Occupazionale e Aziendale in Italia, Adapt University Press, 2020, pp. 141 - 186, si citano gli accordi legati all'intenzione di favorire, o dare attuazione, ai programmi regionali di sostegno alla conciliazione vita lavoro sottoscritti in Lombardia (p. 171-172). A seguire, il caso del Piemonte (con il progetto Wecare) e dell'Emilia-Romagna (dal "Patto per il lavoro" del 2015 al bando "Donne e Lavoro" del 2019-2020 fino all'esempio locale del progetto "senza chiedere permesso" del Comune di Modena) (pp. 172 - 174).

buone prassi, in linea con quanto affermato finora. Per prima cosa, le sperimentazioni in alcuni territori tendono a valorizzare «quanto già offerto dalle aziende e dai piani di zona integrando queste due componenti in un più ampio contesto di welfare territoriale»⁽¹¹⁴⁾. In seconda istanza, le esperienze richiamano ad una nuova prospettiva in tema di «agency degli attori locali, nonché [...] di relazioni territoriali»⁽¹¹⁵⁾. Difatti, quando da un semplice accordo tra le parti nasce un'intesa di contrattazione sociale, le negoziazioni dimostrano «come tra contrattazione collettiva e contrattazione sociale vi sia un rapporto stretto di reciprocità e interconnessione con cui si è sviluppato [...] sul territorio un nuovo ambito di intervento integrato»⁽¹¹⁶⁾. A tal proposito, nuovi spazi e rinnovate strategie sono emerse anche grazie al periodo emergenziale. In particolar modo, «l'azione negoziale sviluppata [...] nell'ambito della sicurezza dei lavoratori e dei cittadini utenti delle Rsa, ha evidenziato la capacità di presidio del sindacato [...], rivelando un potenziale inedito di collaborazione tra la contrattazione per il sociale e la contrattazione per il lavoro. Si tratta di un valore aggiunto e inatteso [...], che chiede di essere valorizzato per il futuro, accogliendone anche le sfide organizzative»⁽¹¹⁷⁾.

Proprio nella volontà di interrogarsi «su come i servizi territoriali possano offrire un contributo specifico ai bisogni dei lavoratori»⁽¹¹⁸⁾, le relazioni industriali sono sollecitate nel ricercare «uno sviluppo convergente che proceda dall'altro polo, quello della contrattazione aziendale, ad esempio valorizzando sempre più quelle pratiche di prevenzione, riduzione degli infortuni, vigilanza sanitaria, organizzazione del lavoro e degli orari che possano rendere più resilienti l'attività economica e il lavoro, anche valorizzando tutto questo tra gli obiettivi da raggiungere per un ambiente contrattuale e di lavoro rinnovato, a partire da (ma non limitandosi ai) criteri per conseguire il Premio di risultato»⁽¹¹⁹⁾. La risposta alla ricerca di una migliore situazione di benessere per le persone non sta infatti tanto nell'universalismo delle politiche, ma nell'attivare strategie comunitarie che partono dal basso e dai legami con la pubblica amministrazione e gli attori del territorio⁽¹²⁰⁾. Ciò non appare tanto una questione di risorse, ma piuttosto una questione di cultura collettiva.

¹¹⁴ M. TIRABOSCHI, (a cura di), *op. cit.*, qui cit. p. 176.

¹¹⁵ M. TIRABOSCHI, (a cura di), *op. cit.*, qui cit. p. 177.

¹¹⁶ M. TIRABOSCHI, (a cura di), *op. cit.*, qui cit. p. 177.

¹¹⁷ Rapporto CISL, 2020, qui cit. p. 79

¹¹⁸ Rapporto CGIL, 2020, qui cit. p. 52

¹¹⁹ Rapporto CGIL, 2020, qui cit. p. 52

¹²⁰ Per approfondire il tema dell'attivazione delle strategie comunitarie in ambito welfare si veda il recente contributo di L. ROMANO, *Le metamorfosi del sociale e il futuro del welfare*, in *Quaderni del welfare* (a cura di) Veneto Welfare, 3, 2024, pp. 15-22.

4. Domanda di ricerca e piano di lavoro.

Quanto finora descritto dimostra come la prospettiva territoriale nello studio della contrattazione aziendale sia solo apparentemente contraddittoria. Il ragionamento svolto sottolinea l'esistenza di almeno tre rinnovate dimensioni: la necessità per le organizzazioni sindacali di adottare la prospettiva territoriale; la legittimità del sindacato ad operare oltre gli schemi retributivi ed aziendali; e la complementarità tra le variabili sociali e quelle economiche.

Per prima cosa, guardare al territorio non significa solo ritornare al passato - a schemi solidaristici e mutualistici delle origini - e non rappresenta una sola (eppur) innovativa soluzione per "rivitalizzare" e contrastare la crisi delle organizzazioni sindacali. Ampliare lo sguardo dalle aziende al territorio significa rispondere ai bisogni dei lavoratori in quanto persone.

D'altro canto, la negoziazione sul territorio non è un fatto nuovo per l'agire contrattuale e lo dimostrano le vivaci dinamiche che interessano la contrattazione sociale, la quale, a differenza della contrattazione aziendale, ha lo specifico obiettivo di rispondere alle esigenze di benessere e salute di una comunità. Il sindacato è quindi legittimato ad agire oltre i confini del lavoro dalla stessa amministrazione statale che cede spazi di regolazione della propria sfera pubblica.

Come si è visto, la contrattazione sociale e i suoi obiettivi non sono poi da considerarsi in via teorica in alternativa alla contrattazione di secondo livello aziendale. Orbene, la regolazione di politiche sociali potrebbe ben integrarsi con gli schemi economici della negoziazione in azienda. È un'esigenza tanto delle organizzazioni sindacali, quanto una spinta determinata dalle trasformazioni del mondo produttivo, che rendono incerti i confini tra i bisogni sociali e del lavoro. E ciò è ancora più evidente in un campo come quello della promozione della salute e del welfare.

Da qui, l'interrogativo apre all'analisi dell'impatto sociale della contrattazione aziendale sul territorio, attraverso la ricerca delle sinergie e delle connessioni con la contrattazione sociale in tema di salute. Qual è il possibile rapporto che lega nella pratica la contrattazione economica a quella sociale? Qual è l'impatto della contrattazione economica in temi come quelli della salute e del benessere, oltre i muri della fabbrica? E quali sono le possibili policy in grado di migliorare l'esistente?

Nel dettaglio, la domanda indaga la natura del rapporto che lega la contrattazione sociale e quella economica nel contesto di un territorio specifico, quello della

Provincia di Vicenza, di determinati settori merceologici, la metalmeccanica e il terziario, e con riguardo ad un tema particolare, ossia la salute. In generale, l'obiettivo di fondo diviene dunque il ricercare (o creare) uno strumento metodologico che possa comprendere e suggerire le modalità con le quali la contrattazione aziendale è in grado di indirizzare lo sviluppo sociale di un territorio.

L'ipotesi di una complementarità tra contrattazione sociale e contrattazione economica viene così posta a verifica attraverso uno specifico studio di caso e il relativo piano di lavoro si sviluppa attraverso quattro fasi.

Una prima fase è dedicata allo studio del materiale contrattuale e delle tendenze a livello nazionale. In particolare, si procede, da un lato, con l'inquadramento delle fonti informative principali della contrattazione sociale a livello nazionale, e, dall'altro lato, della contrattazione aziendale. In entrambi i casi l'analisi è volta allo studio delle tendenze nazionali così come descritte dai Rapporti sulla contrattazione, dai documenti e dagli accordi contenuti nelle banche dati messe a disposizione dalle organizzazioni sindacali di Cisl e Cgil e da Adapt, quale centro di ricerca che da anni si interessa delle dinamiche del sistema di relazioni industriali.

A seguire, la seconda fase è caratterizzata da un ulteriore approfondimento del materiale contrattuale relativo alla contrattazione sociale e alla contrattazione aziendale siglata nel territorio della Provincia di Vicenza. Per comprendere la dimensione locale delle tendenze contrattuali, si raccolgono le intese di contrattazione sociale presenti nelle banche dati di Cisl e Cgil e gli accordi di contrattazione aziendale presenti nelle banche dati di Cisl e Adapt, quest'ultimi sottoscritti a partire dal 2016 e afferenti a due settori merceologici, il metalmeccanico e il terziario.

Lo scopo delle prime due fasi è dunque quello di costruire una base conoscitiva entro cui poter realizzare la successiva fase dedicata allo studio di caso, che, cogliendo la dimensione territoriale più che quella aziendale, consente di sottolineare la centralità dei metodi contrattuali decentrati nella regolazione delle relazioni industriali.

La terza fase si riserva quindi di integrare gli esiti e i confronti tra le due forme di agire negoziale con una metodologia di stampo qualitativo. Nella logica dei *mixed-methods*, allo studio del materiale contrattuale è associato il metodo di indagine qualitativo delle interviste ai testimoni privilegiati. In questo senso, dare voce ai rappresentanti delle organizzazioni sindacali, ai funzionari delle associazioni datoriali e ai sindaci permette di raccogliere una pluralità di informazioni capace di comprendere con maggior rigore il punto di vista del "territorio" in relazione alle possibili sinergie tra le forme contrattuali. In questa fase i confini della ricerca sono

ulteriormente circoscritti ad un tema specifico, quello della salute, considerato dalla letteratura quale dimensione che meglio realizza le sinergie tra contrattazione sociale ed aziendale. La terza fase è dunque centrale per rispondere all'interrogativo della ricerca: quali sono le possibili sinergie tra la contrattazione economica e quella sociale?

Infine, partendo dai risultati conseguiti negli stadi precedenti e avanzando con metodo induttivo, la quarta ed ultima fase intende classificare i risultati conseguiti, fornendo così una risposta alla domanda di ricerca, e, al contempo, avanzando una proposta di indicatore di impatto sociale della contrattazione aziendale, quale implicazione pratica che raggruppa le dimensioni chiave capaci di individuare le sinergie tra contrattazione sociale ed economica, con particolare riferimento al tema della salute. Valutato l'esistente e considerate le caratteristiche del rapporto tra contrattazione economica e contrattazione sociale sono così proposti alcuni strumenti concreti in mano alle parti sociali, quali linee guida o proposte di policy, in grado di valorizzare o migliorare le sinergie individuate.

L'originalità del contributo si rileva tanto dal punto di vista teorico quanto pratico. A livello teorico, lo studio risponde all'esigenza di colmare le lacune della letteratura. I contributi ad oggi presenti descrivono infatti solo parzialmente l'impatto della contrattazione decentrata, limitandosi a richiamare i dati sull'efficienza economica della negoziazione (¹²¹). Da un punto di vista pratico, il progetto si pone altresì quale una delle possibili risposte alla richiesta urgente circa l'innovazione del metodo partecipativo e al possibile rafforzamento della contrattazione aziendale (¹²²). La dimensione metodologica si rivela quale strumento tecnico a supporto dei processi decisionali e strategici delle organizzazioni sindacali a livello locale, di frequente coinvolte in sperimentazioni (¹²³), aspirando così a costruire un disegno comune di sviluppo che indirizzi la contrattazione verso scelte politiche capaci di rigenerare le risorse dei territori. In modo forse fin troppo ambizioso, «l'idea, in altri termini, è quella di provare a

¹²¹ «Se a ciò si aggiunge che gli incentivi non-pecuniari, le preferenze sociali e i possibili effetti di spiazzamento sono largamente ignorati, e che non c'è traccia alcuna della verifica dell'efficienza relativa delle varie tipologie incentivanti impiegate, emerge un quadro connotato da una conoscenza approssimativa, limitata e poco affidabile del ruolo della contrattazione integrativa aziendale nelle dinamiche dello sviluppo dell'impresa e del sistema economico nel suo complesso, lasciando il "policy maker" - che fra l'altro impegna notevoli risorse pubbliche per diffondere la contrattazione decentrata - senza adeguate indicazioni circa i nessi di causalità tra contratti e "outcomes"» (p. 131). Così R. LEONI, *Efficienza ed efficacia della contrattazione integrativa aziendale. Una rassegna della letteratura empirica italiana*, in *Economia e lavoro, Rivista di politica sindacale, sociologia e relazioni industriali*, 1, 2018, pp. 131-170.

¹²² In questo senso si vedano i suggerimenti di F. SEGHEZZI, *Innovazione tecnologica, innovazione organizzativa e nuovi modelli negoziali*, in *WP Fondazione Tarantelli*, 24, 2022, pp. 47-49.

¹²³ Come ben testimonia il testo di A. BRAGA, M. CEVOLI, S. MEGHNAGI, *Sindacalisti in transizione. Identità, valori, strategie*, Roma, Ediesse, 2005.

riunificare ciò che il mercato sembra dividere»⁽¹²⁴⁾, nel (auspicato) rispetto del fondamento del metodo di diritto delle relazioni industriali, ossia mediare tra le ragioni della produttività economica e quelle della giustizia sociale in un terreno per così dire neutro come quello della comunità⁽¹²⁵⁾.

¹²⁴ G. A. RECCHIA, *I “luoghi” della rappresentanza e della contrattazione: sindacato e inclusività*. In *Dal lavoro povero al lavoro dignitoso. Politiche, strumenti, proposte*, in *Adapt labour studies e-Book series*, 101, 2024, Adapt University Press, pp. 370-383, cit. p. 381.

¹²⁵ M. TIRABOSCHI, *Alla ricerca di un nuovo ordine giuridico per il lavoro che cambia. Bilancio non convenzionale dei trent’anni di Diritto delle Relazioni Industriali*, in *DRI*, 4, 2020, pp. 906-933.

Capitolo II.

LA CONTRATTAZIONE SOCIALE IN ITALIA: TEMI E PENETRAZIONE.

Sommario: La contrattazione sociale in Italia: temi e penetrazione. 1. La contrattazione sociale secondo i Rapporti curati dalle organizzazioni sindacali: CGIL e CISL. – **2.** Gli accordi contenuti nelle banche dati di CGIL e CISL. – **2.1.** *Segue:* le relazioni sindacali e istituzionali. – **2.2.** *Segue:* la salute. – **2.3.** *Segue:* il lavoro. – **2.4.** *Segue:* il fisco. – **2.5.** *Segue:* l'ambiente. – **2.6.** *Segue:* la cultura. – **3.** Valutazione di insieme.

1. La contrattazione sociale secondo i Rapporti curati dalle organizzazioni sindacali: CGIL e CISL.

Sebbene la letteratura se ne occupi oramai da qualche tempo, non esiste ancora una definizione univoca della contrattazione sociale territoriale anche tra gli stessi operatori. Tuttavia, è significativo come, a partire dal primo decennio degli anni Duemila, due delle organizzazioni sindacali più importanti a livello nazionale, prima la Cgil nel 2010 e poi la Cisl nel 2013, abbiano dato vita ad Osservatori nazionali (¹²⁶) volti a raccogliere gli accordi di contrattazione sociale sottoscritti nei territori. Gli Osservatori, oltre a qualificarsi come vere e proprie banche dati, hanno il compito di redigere con cadenza annuale dei Rapporti, tra le prime e più importanti fonti documentali per descrivere tendenze e caratteristiche dello strumento negoziale.

Procedendo con ordine, una prima fonte informativa è rappresentata dall'Osservatorio nazionale sulla contrattazione sociale Cgil, Cgil-Spi e Fondazione Di Vittorio che dal 2010 raccoglie i documenti prodotti dalla contrattazione sociale sui territori, quali intese, piattaforme negoziali, resoconti e verbali di incontro. La banca dati è *open access* e ordina i testi secondo alcune dimensioni: anno di sottoscrizione; titolo; tipologia del materiale; destinatari; area tematica; livello territoriale; e parti coinvolte. A libero accesso sono anche i Rapporti, facilmente reperibili nella pagina web del sindacato.

Una seconda fonte è rappresentata dall'Osservatorio sociale di Cisl. Promosso insieme alla Federazione nazionale dei pensionati e con il coinvolgimento della categoria dei lavoratori pubblici, l'Osservatorio contiene i documenti prodotti dalla

¹²⁶ Accanto a questi, si segnala l'esistenza anche di alcuni Osservatori a livello regionale, come quelli della Lombardia, Piemonte, Emilia-Romagna e Toscana.

contrattazione sociale, ma, a differenza del primo, l'accesso alla banca dati è riservata ai sindacalisti dell'organizzazione. Dalla collaborazione con il centro di ricerca Aretes di Modena e poi con il centro di ricerca Wwell (Welfare, Work, Enterprise Lifelong Learning) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano nascono i Rapporti sulla contrattazione sociale, il primo pubblicato nel 2013.

A partire da questo dato di realtà, appare di primaria importanza raccogliere e descrivere i contenuti di tali Rapporti, mettendo così in luce il punto di vista delle due organizzazioni sindacali. La sintesi dei contenuti è tesa ad avviare perciò una riflessione sul fenomeno che ben potrebbe rientrare, se letto in una ottica evolutiva e di sistema, dentro in nuovi e più complessi assetti delle relazioni industriali in risposta alle trasformazioni economiche e sociali in atto.

Al fine di dare ordine alla trattazione delle diverse dinamiche della contrattazione sociale, il paragrafo si articola lungo un percorso di analisi dei Rapporti pubblicati da Cgil, a partire dal 2010 e fino al 2024, e da Cisl, dal 2013 e fino al 2021. Ciascun Rapporto è organizzato in modo tale da illustrare le tematiche di maggior rilievo e le tendenze della contrattazione sociale rilevate di anno in anno.

In ordine cronologico, la prima organizzazione sindacale che si è occupata di "ordinare" le caratteristiche della contrattazione sociale è stata Cgil, con la pubblicazione del primo Rapporto nel febbraio 2010. Nonostante il carattere sperimentale dell'analisi e il riflesso di una ancora non chiara co-titolarità dell'azione negoziale ⁽¹²⁷⁾, il documento affronta alcune importanti tematiche che diverranno ricorrenti nelle edizioni successive. Tra queste, si segnalano la centralità del territorio e il protagonismo del sindacato capace di promuovere i processi negoziali in un sistema di welfare sempre più in difficoltà. Con riferimento invece all'analisi dei documenti, gli accordi siglati tra il 2000 e il 2010 insistono solo su alcuni territori (Lombardia, Toscana, Marche e Veneto) e sono sottoscritti perlopiù nella prima parte dell'anno, una tendenza che si consoliderà negli anni successivi. Un ulteriore elemento caratterizzante l'analisi è poi la classificazione degli accordi in base alle aree tematiche affrontate. Da questo punto di vista, l'azione negoziale è orientata principalmente al campo socio-sanitario e assistenziale, con la pianificazione di servizi e prestazioni, all'area delle relazioni tra il sindacato e la pubblica amministrazione e al campo delle politiche locali dei redditi e delle entrate.

¹²⁷ Il primo Rapporto è diviso in due parti: l'una dedicata all'analisi dei testi della contrattazione sociale condotta dalla federazione dei pensionati e l'altra focalizzata sull'indagine guidata dal livello confederale dell'organizzazione sindacale. Nei successivi Rapporti la suddetta divisione scompare, lasciando lo spazio ad un'unica e condivisa modalità di classificazione degli accordi.

A seguire, il secondo Rapporto sulla contrattazione sociale territoriale pubblicato nel maggio 2011 dichiara terminata la fase di sperimentazione. Nell'avviare il processo di consolidamento dell'analisi degli accordi, il testo delinea ora con chiarezza la co-titolarità dell'azione negoziale tra la categoria dei pensionati e il livello confederale, condividendo così un'unica modalità di classificazione degli accordi. Nello specifico, l'analisi si basa su 439 documenti sottoscritti a livello comunale soprattutto nella prima parte dell'anno. Tra i firmatari dei testi vi sono principalmente Cgil, Cisl e Uil a livello unitario e le amministrazioni comunali, mentre i beneficiari della contrattazione sociale sono la generalità dei cittadini e delle famiglie e, solo in un secondo momento, i lavoratori di aziende in crisi. Con una parziale inversione di tendenza rispetto al primo Rapporto, l'area tematica più rappresentata è quella della fiscalità, a cui seguono le politiche socio-assistenziali e sanitarie e quelle del lavoro e dello sviluppo.

Publicato nel giugno 2012, il Terzo Rapporto sulla contrattazione sociale individua una certa stabilità e ricorrenza nei temi trattati. Con un'attenzione particolare verso la praticabilità della negoziazione di fronte alle risorse scarse delle pubbliche amministrazioni e la lotta all'evasione fiscale, il Rapporto analizza 955 documenti in prevalenza siglati a livello comunale nella prima parte dell'anno. Ancora una volta, la fisionomia *multistakeholder* dei firmatari e il carattere universalistico delle misure caratterizzano il profilo tipico di una contrattazione sociale rivolta principalmente alle prestazioni socio-sanitarie, assistenziali e alle tariffe locali.

Nel novembre 2013 Cgil redige il quarto Rapporto sulla contrattazione sociale territoriale. Con lo scopo di sollecitare i sindacalisti ad essere reattivi e non più difensivi, gli autori del testo si concentrano sulla lettura di 1020 accordi. Come di consueto, la maggior parte di essi è siglata a livello comunale, mentre il periodo di stipula si sposta progressivamente intorno al secondo quadrimestre dell'anno. Diversamente da quanto accaduto per le annualità precedenti, crescono i documenti firmati nel Nord-Ovest, mentre diminuiscono quelli firmati nel Nord-Est. Allo stesso tempo, si assiste ad un generale restringimento delle tematiche negoziate, che coinvolge anche le politiche socio-sanitarie, segno della difficoltà del sindacato a raggiungere accordi di ampio respiro.

Gli anni a seguire sono caratterizzati dalla crisi economica, un fenomeno che non lascia indifferenti nemmeno i "contrattualisti del sociale".

È dunque evidente come il quinto Rapporto, pubblicato nel giugno 2014, descriva la contrattazione sociale come una delle modalità per affrontare la crisi e, al contempo, quale mezzo per sviluppare consapevolezza politica nei cittadini.

L'analisi dei 913 documenti non sorprende: con una scarsa presenza nel Sud e nelle isole, la contrattazione sociale conferma la presenza unitaria del sindacato, promotore di un approccio universalistico rivolto alla generalità dei cittadini, che assiste tramite misure e prestazioni sociali e sanitarie. Nonostante il livello comunale sia il protagonista delle dinamiche negoziali, l'analisi ne segnala una diminuzione rispetto agli anni precedenti, frutto di una maggior diffusione degli accordi intercomunali. Proprio il diverso e più ampio livello di sottoscrizione pare essere una prerogativa dei periodi di crisi (¹²⁸).

Il sesto Rapporto pubblicato nel 2015 si pone in continuità con il precedente. Il documento evidenzia i nodi critici della contrattazione sociale, tra cui il divario territoriale e la progressiva flessione nel numero complessivo dei documenti, mentre richiama con forza l'idea di una necessaria integrazione tra i diritti del lavoro e i diritti di cittadinanza. Gli 828 documenti, raccolti nel 2014 e analizzati secondo uno sguardo longitudinale a partire dal 2011, sono rivolti alla generalità degli individui e delle famiglie e, con un progressivo spostamento temporale, sono sottoscritti a livello comunale nel terzo trimestre dell'anno e nei territori del Nord-Ovest. Di seguito, per quanto riguarda il profilo tematico, l'analisi conferma il peso della contrattazione sociale attorno alle politiche socio-sanitarie e assistenziali e alle politiche dei redditi e delle entrate.

Nel 2016, superati gli anni della crisi, il settimo Rapporto delinea alcune possibili prospettive future per la contrattazione sociale territoriale, a partire da tre temi d'interesse: il SIA (Sostegno inclusione attiva); il Piano per la non autosufficienza; e gli interventi sul versante del welfare contrattato, con particolare riferimento alla dimensione aziendale e al rapporto con il territorio. Non manca anche in questo documento l'appello volto ai contrattualisti e teso a realizzare una proficua connessione tra la contrattazione sociale e la contrattazione aziendale. Proprio per tale ragione, l'ultima parte del Rapporto è interamente dedicata ai plurimi legami tra il welfare pubblico, il welfare privato e la contrattazione collettiva.

Con la progressiva crescita degli accordi che coinvolgono tre o più parti, perlopiù rappresentate dalle amministrazioni comunali, dalle organizzazioni dei pensionati e dalle sigle confederali, i 1078 documenti analizzati introducono ancora una volta misure universalistiche rivolte all'ambito socio-sanitario e fiscale.

Pubblicato l'anno seguente, l'ottavo Rapporto si pone l'obiettivo di offrire spunti di merito e di metodo ai "contrattualisti del sociale", definendo limiti e virtù dello strumento contrattuale. In continuità rispetto al Rapporto precedente, gli autori

¹²⁸ La medesima tendenza è rilevabile anche nei Rapporti che analizzano la contrattazione sociale durante il periodo pandemico.

affrontano gli aspetti critici e i dilemmi posti dall'applicazione del Reddito di inclusione, dopo la scomparsa del SIA. Per quanto riguarda invece l'analisi dei testi, anche gli 894 documenti raccolti nel corso del 2016 presentano una contrattazione sociale dal radicamento locale diffuso e a conferma, nel tempo, di una polarizzazione lungo la linea Nord-Sud. Quasi due terzi dei testi presentano inoltre interventi a favore di una platea estesa di beneficiari, mentre si stabilizza la tradizione di una contrattazione sociale territoriale centrata su due dimensioni tipiche: le politiche socio-sanitarie e assistenziali e le politiche locali dei redditi e delle entrate.

Il nono Rapporto pubblicato nel 2018 porta a sintesi i bisogni dei cittadini che vivono una situazione di incertezza e mette in guardia dai possibili limiti dell'agire negoziale, quali la disomogeneità territoriale, l'incapacità di tradurre in accordi i verbali di intesa e la mancata integrazione con la categoria dei lavoratori. Per la prima volta, il Rapporto dedica un'intera sezione ai programmi di accoglienza e integrazione dei migranti.

Oltre a rinnovare i caratteri tipici della contrattazione sociale, l'analisi del 1000 testi sottoscritti nel 2017 evidenzia un'inversione di tendenza circa la natura dei firmatari: da un approccio in cui prevale la presenza di due parti coinvolte, in genere un'amministrazione pubblica e un interlocutore sindacale, si passa ad una maggiore articolazione dei confronti, con la presenza di più attori e livelli negoziali.

A seguire, il decimo Rapporto sulla contrattazione sociale territoriale pubblicato nel 2019 valorizza lo strumento della contrattazione sociale quale leva strategica di sviluppo e ribadisce con forza la centralità del territorio quale risposta alla frammentazione del mondo del lavoro. Dalla lettura degli accordi emerge come la contrattazione del 2018 sia in linea rispetto ai valori degli anni precedenti, sebbene tra i 1011 documenti raccolti siano in crescita gli accordi dei livelli sovracomunali. Anche per quanto riguarda i soggetti firmatari si consolida la tendenza degli anni precedenti, ossia una maggiore articolazione dei confronti con la presenza di almeno tre interlocutori. Un elemento di novità è invece l'introduzione di un nuovo indicatore: la "continuità negoziale", ovvero la presenza negli accordi e nei verbali di amministrazioni comunali che si ritrovano anche in uno o più anni precedenti.

L'undicesimo Rapporto sulla contrattazione sociale territoriale coincide con il periodo pandemico e coglie le proposte e le pratiche sindacali della prima stagione della pandemia. Stante il rischio di sottonegoziazione, gli 875 testi raccolti nel corso del 2019 ripetono le caratteristiche degli anni precedenti, con riferimento al livello di sottoscrizione, ai firmatari e alle tematiche negoziate. Tuttavia, in aggiunta rispetto alle indagini precedenti, il Rapporto evidenzia una maggiore

sincronizzazione dei tempi delle relazioni sindacali con quelli dei procedimenti decisionali dei Comuni, una crescente ricchezza tematica e la molteplicità di destinatari citati nelle misure, con la categoria degli anziani al primo posto.

Nel 2022 è pubblicato il dodicesimo Rapporto. Dopo gli anni della crisi pandemica, gli autori rivolgono un pensiero al futuro oltre l'emergenza, forti della fitta rete di solidarietà che si è attivata sul territorio e dell'aumento dei soggetti collettivi quali interlocutori del sindacato. Per la prima volta a partire dal primo Rapporto, assumono un ruolo centrale le modalità di valorizzazione del lavoro svolto, grazie all'integrazione tra l'analisi quantitativa dei dati e l'approfondimento qualitativo dell'attività negoziale. Nello specifico, i 540 documenti sottoscritti nel 2020 si rivolgono a persone e famiglie in condizione di povertà, agli anziani e ai soggetti non autosufficienti. Tuttavia, inaspettatamente, l'indagine segnala la diminuzione del secondo pilastro della contrattazione sociale, ovvero quello delle politiche tributarie e tariffarie.

Il tredicesimo Rapporto diffuso nel 2023 sancisce il definitivo passaggio dalla crisi alle opportunità di cambiamento. Sollecitando le organizzazioni sindacali a rispondere ai bisogni inespresi - avendo cura di trasformarli in effettive rivendicazioni - il Rapporto offre un quadro importante di ripresa dell'azione negoziale. L'indagine basata su 932 accordi evidenzia la persistente presenza di diversi modelli di insediamento della negoziazione nel territorio: la contrattazione prevale anzitutto nel Nord-Ovest e, al secondo posto, è diffusa nel Nord-Est. Accanto all'approccio universalistico delle misure, anno dopo anno appaiono i medesimi Comuni, fornendo un chiaro indizio di continuità e radicamento. Tuttavia, il cambiamento più evidente - almeno a partire dalla fase pandemica - riguarda la presenza di lavoratori e imprese, che risultano tra i principali destinatari delle misure negoziate.

Nel 2024 viene pubblicato il quattordicesimo Rapporto, incentrato su alcune tematiche fondamentali della contrattazione sociale, quali gli obiettivi di sviluppo sostenibile, il ruolo svolto dalle Camere del lavoro e l'integrazione con la contrattazione attuata nei luoghi di lavoro. L'analisi si concentra su 782 documenti, in prevalenza accordi sottoscritti con i Comuni del Nord Italia nel primo trimestre dell'anno. I destinatari delle intese sono ancora una volta i cittadini, gli anziani e i lavoratori e le lavoratrici, mentre l'essenza delle trattative si colloca all'intersezione tra il welfare territoriale e le politiche fiscali e di bilancio. Stante il profilo oramai tipico della contrattazione sociale, essa si trova ancora in una fase di passaggio, caratterizzata dai primi accenti e tematizzazioni dell'adattamento al mutato contesto dopo l'emergenza pandemica: tra questi, il calo sensibile del numero di documenti,

il protagonismo del livello sovracomunale e l'accresciuto interesse delle sigle confederali.

Accanto ai Rapporti firmati da Cgil, nel maggio 2013 anche Cisl pubblica il suo primo Rapporto dal titolo *La concertazione territoriale: l'equità in un nuovo welfare*. Come accaduto per Cgil, Cisl dedica il suo primo testo a definire e spiegare al pubblico i compiti e gli obiettivi dell'Osservatorio sociale, nonché le tappe storiche che hanno portato - dapprima la federazione dei pensionati e poi il livello confederale – ad analizzare gli accordi. La volontà appare dunque quella di allargare i confini della tradizionale azione sindacale verso il territorio e le sue dinamiche sociali, prestando peculiare attenzione alla rappresentanza e rappresentatività del processo concertativo.

Il primo Rapporto raccoglie un numero complessivo di 1667 documenti, di cui 823 riferiti al 2011 e 844 al 2012. La maggior parte è firmata in Lombardia, a cui seguono Piemonte, Emilia-Romagna e Toscana, mentre i beneficiari delle misure sono, nell'ordine, la generalità dei cittadini, le famiglie e gli anziani. In modo simile alle analisi condotte da Cgil, la tematica negoziata con maggior frequenza è quella delle politiche socio-familiari, seguita dalle politiche fiscali e tributarie.

Al primo Rapporto seguono altri due documenti, tuttavia non disponibili. Il carattere di "transizione" che li distingue e l'utilizzazione di una diversa modalità di acquisizione e lettura dei dati non ha infatti consentito all'organizzazione sindacale di pubblicarne i contenuti.

Il quarto Rapporto è disponibile e, pubblicato nel febbraio 2017, segnala la necessità di ripartire nello sviluppo dei Rapporti e nella valorizzazione del lavoro svolto. I 1754 accordi raccolti tra il 2014 e il 2015 sono sottoscritti in Lombardia e sono validi, nella quasi totalità dei casi, a livello comunale o sovracomunale. Gli accordi hanno durata di dodici mesi e coinvolgono principalmente il sindacato e la pubblica amministrazione. In continuità rispetto alle annualità precedenti, la contrattazione sociale consolida il suo profilo tipico, orientato alle politiche socio-familiari e alle politiche fiscali.

Il quinto Rapporto pubblicato qualche mese dopo, nel maggio 2017, ritrae l'immagine di una contrattazione sociale resiliente, capace di mettere al centro la comunità. Da qui, l'idea degli autori di promuovere la contrattazione sociale quale terzo pilastro del welfare e non come mera attività compensativa o riparatoria. Il quinto Rapporto è altresì arricchito dallo studio qualitativo dei processi concertativi grazie ad un'attività laboratoriale promossa dalla stessa organizzazione sindacale. L'indagine quantitativa si concentra su 937 intese le cui caratteristiche sono similari rispetto agli anni precedenti, sebbene si aggiunga un'importante riflessione per

sviluppare future traiettorie: la contrattazione sociale è complementare rispetto al welfare pubblico, rivolta soprattutto ai gruppi di popolazione a rischio e non adeguatamente protetti dal sistema di protezione nazionale.

Come per il secondo e il terzo Rapporto, anche il sesto Rapporto non è disponibile. Per tale ragione, ci si concentra sul successivo e settimo Rapporto pubblicato nel 2019. Molte sono le tematiche affrontate dagli autori: dalle dinamiche del processo concertativo, alle caratteristiche degli accordi definiti in ambito comunale e intercomunale, fino a giungere al tema della non autosufficienza. L'analisi dei dati sulla contrattazione sociale si focalizza su 5154 accordi sottoscritti tra il 2013 e il 2018 e non si segnalano particolari novità rispetto ai tratti ormai ricorrenti degli accordi.

L'ottavo ed ultimo Rapporto disponibile sulla contrattazione sociale territoriale è pubblicato da Cisl nel dicembre 2021. Caratterizzato dalla crisi Covid-19, il documento suddivide l'analisi degli accordi secondo le diverse stagioni pandemiche e, arricchito dalle testimonianze locali, definisce i valori, le buone prassi e alcune "provocazioni non conclusive" che chiudono il Rapporto. Ancora una volta, i 925 accordi siglati nel 2019 si riferiscono perlopiù al livello comunale e alle Regioni di Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto e Marche. Tuttavia, nel corso degli anni, si assiste ad una tendenziale crescita del periodo di validità e del numero di materie oggetto di contrattazione, il che suggerisce come la contrattazione sociale territoriale sembra farsi sempre più corposa e articolata con il passare del tempo.

2. Gli accordi contenuti nelle banche dati di CGIL e CISL.

Dopo aver delineato tendenze e caratteristiche della contrattazione sociale a partire dalle sue principali fonti informative, la tesi si propone ora di realizzare una mappatura di quanto contenuto all'interno delle due banche dati: l'Osservatorio nazionale della contrattazione sociale di Cgil e l'Osservatorio sociale di Cisl. Si tratta di restituire una fotografia dei dati raccolti dai due istituti da un punto di vista quantitativo e tematico, utile alla successiva interpretazione degli accordi.

La prima criticità che emerge nella volontà di "ordinare" i dati è la diversa modalità di classificazione degli accordi da parte dei due Osservatori. Pur presentando alcune linee di tendenza comuni, non è nei fatti semplice operare una comparazione tra le due metodologie, frutto di scelte scientifiche e politiche differenti. Alla ricerca di un criterio ordinatore, è dunque opportuno descrivere innanzitutto la struttura delle due banche dati.

In primo luogo, l'Osservatorio Cgil ordina gli accordi secondo undici aree tematiche di primo livello, ciascuna delle quali è ulteriormente suddivisa in aree tematiche di secondo e poi di terzo livello, con un grado di approfondimento progressivo. Nello specifico, le aree tematiche di primo livello sono: Relazioni tra le parti e definizione del processo; Politiche e strumenti della partecipazione e cittadinanza attiva; Pubblica amministrazione; Politiche di bilancio; Politiche sociali, sanitarie, socio-sanitarie ed assistenziali; Politiche del lavoro e dello sviluppo; Politica locale dei redditi e delle entrate; Azioni di contrasto delle discriminazioni e pari opportunità; Politiche abitative e del territorio; Politiche dell'infanzia, giovani, educative e dell'istruzione; Politiche culturali, benessere e sicurezza.

Diversamente, l'Osservatorio Cisl ha recentemente modificato la modalità di classificazione dei dati. La vecchia classificazione comprende tutti gli accordi raccolti prima del 2022 ed organizzati per "macro area" e successivamente per "micro area", mentre la nuova classificazione comprende gli accordi siglati dal 2022 in poi e classificati secondo una nuova logica, ossia per "macro area", per "azione" e poi per "sotto-azione".

Nella vecchia classificazione vi sono cinque macro aree: Politiche di welfare occupazionale; Politiche fiscali, tariffarie e prezzi; Politiche sanitarie e socio-sanitarie; Politiche socio familiari; Politiche territoriali.

Al contrario, la nuova classificazione propone quattordici macro aree: Disabilità (Politiche sociali); Anziani (Politiche sociali); Famiglia e minori (Politiche sociali); Povertà, disagio adulto (Politiche sociali); Abitazione (Politiche sociali); Coesione e sviluppo del territorio; Istruzione e educazione; Mercato del lavoro; Assistenza ospedaliera (Salute); Assistenza distrettuale (Salute); Prevenzione collettiva e sanità pubblica (Salute); Fisco; Concertazione sociale; Altro.

Stante la complessità delle due metodologie e i diversi livelli di dettaglio, è tuttavia possibile individuare alcuni temi principali attorno ai quali riflettere sui numeri e le caratteristiche degli accordi. Per tale ragione, i paragrafi che seguono saranno dedicati al confronto di quanto raccolto nelle due banche dati rispetto a sei tematiche comuni e ricorrenti: le relazioni sindacali e istituzionali; la sanità, il lavoro; il fisco; l'ambiente; e la cultura.

Il dato quantitativo è così presentato grazie ad alcune tabelle, dove, per facilitare la lettura, sono altresì proposte delle analisi di frequenza dei dati raccolti. I dati sono stati raccolti nel caso di Cgil alla data del 10 giugno 2024 e siglati a partire dal 2011 su tutto il territorio nazionale e, nel caso di Cisl alla data del 2 luglio 2024 e siglati a partire dal 2003 e fino al 2022 per quanto riguarda la vecchia classificazione e raccolti alla data del 28 novembre 2024 per gli accordi siglati dal 2022 e relativi

alla nuova classificazione. Per entrambe le banche dati si è scelto di esaminare tutti i documenti presenti, dagli accordi, ai resoconti di riunione fino ad arrivare alle piattaforme, senza dunque distinguerne la posizione nel processo negoziale. Secondo una logica di conformità, per entrambe le banche dati si è scelto di analizzare i numeri degli accordi secondo due soli livelli di dettaglio: per Cgil gli accordi considerati si riferiscono al primo e al secondo livello, mentre per Cisl i documenti si riferiscono a “macro-area” e a “micro-area” per gli accordi siglati prima del 2022 e per “macro-area” e “azione” per le intese raccolte a partire dal 2022.

2.1. *Segue*: le relazioni sindacali e istituzionali.

Per relazioni sindacali e istituzionali si intendono qui l’insieme di politiche e strumenti volti a realizzare la partecipazione attiva sia del sindacato e degli organi di rappresentanza, sia della cittadinanza.

Nello specifico, ci si riferisce, da un lato, alle azioni utili a definire il processo di realizzazione della contrattazione sociale (ad esempio l’organizzazione degli incontri e i tavoli di confronto), e dall’altro lato alle attività di promozione della cittadinanza attiva, come le campagne di informazione, le forme di coinvolgimento dei cittadini o, ancora, la predisposizione dei bilanci sulla qualità sociale.

Tabella 1. Relazioni tra le parti e definizione del processo (tematica di primo livello – Cgil)

Tematica di secondo livello	Numero accordi	Frequenza
Valutazione di premessa	5740	55,5%
Tavoli di confronto	2687	26%
Verifiche periodiche	1910	18,5%

Nota: Dati rilevati al 10 giugno 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio nazionale sulla contrattazione sociale Cgil, Cgil-Spi e Fondazione Di Vittorio

Tabella 2. Politiche e strumenti della partecipazione e cittadinanza attiva (tematica di primo livello - Cgil)

Tematica di secondo livello	Numero accordi	Frequenza
Bilanci sulla qualità sociale	392	12,5%
Forme di coinvolgimento dei cittadini	187	5,9%
Informazione dei cittadini	1635	52,0%

Politiche di Terzo settore	860	27,4%
Monitoraggio, ricerca, raccolta dati, osservatori	70	2,2%

Nota: Dati rilevati al 10 giugno 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio nazionale sulla contrattazione sociale Cgil, Cgil-Spi e Fondazione Di Vittorio

Tabella 3. Concertazione sociale (macro-area - nuova classificazione Cisl)

Azione	Numero accordi	Frequenza
Azioni di concertazione	602	100%

Nota: Dati rilevati al 28 novembre 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

Tabella 4. Accordi che non precisano la macro-area (macro-area – nuova classificazione Cisl)

Azione	Numero accordi	Frequenza
Supporto alla co-progettazione, co-programmazione e governo della rete dei servizi e interventi sul territorio	359	100%

Nota: Dati rilevati al 28 novembre 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

2.2. Segue: la salute.

La salute è la tematica che rappresenta l'insieme delle politiche sociali, sanitarie, socio-sanitarie ed assistenziali. È un insieme ampio di accordi che coinvolge tutte quelle misure tese a promuovere la programmazione dei servizi e delle prestazioni sanitarie e sociali e a favorire gli interventi di contrasto alla povertà e al sostegno alla non autosufficienza. In aggiunta, sono ricomprese nel tema anche le azioni che mirano in senso ampio a promuovere il welfare territoriale, capace di integrare le azioni presenti sul territorio per un miglior benessere della comunità.

Tabella 5. Politiche sociali, sanitarie, socio-sanitarie ed assistenziali (tematica di primo livello - Cgil)

Tematica di secondo livello	Numero accordi	Frequenza
Programmazione servizi e prestazioni	3894	15,7%
Modelli organizzativi e della offerta	3799	15,4%

PER UNA INTEGRAZIONE TRA CONTRATTAZIONE AZIENDALE E CONTRATTAZIONE SOCIALE
OLTRE LA FABBRICA: SINDACATO E TERRITORIO NELLA PROVINCIA DI VICENZA

Prestazioni e servizi	7653	30,9%
Interventi di contrasto alla povertà	4931	19,9%
Non autosufficienza	2938	11,9%
Welfare mutualità territoriale	623	2,5%
Monitoraggio, ricerca, raccolta dati, osservatori	910	3,7%

Nota: Dati rilevati al 10 giugno 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio nazionale sulla contrattazione sociale Cgil, Cgil-Spi e Fondazione Di Vittorio

Tabella 6. Politiche sanitarie e socio-sanitarie (macro-area – vecchia classificazione Cisl)

Micro-area	Numero accordi	Frequenza
Assistenza territoriale residenziale e semi-residenziale	244	5,8%
Assistenza territoriale ambulatoriale e domiciliare	1219	29,2%
Assistenza distrettuale	130	3,1%
Assistenza ospedaliera	183	4,4%
Assistenza sanitaria collettiva	502	12,0%
Azioni di sistema	304	7,3%
Compartecipazione	281	6,7%
Criteri di accesso	141	3,4%
Offerta dei servizi	595	14,2%
Punto Unico/Unitario Socio-Sanitario	50	1,2%
Servizio per l'accesso	94	2,3%
Telesoccorso	433	10,4%

Nota: Dati rilevati al 2 luglio 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

Tabella 7. Politiche socio-familiari (macro-area - vecchia classificazione Cisl)

Micro-area	Numero accordi	Frequenza
Adattamento domestico/ausili/barriere	262	0,9%
Assistenza domiciliare	3000	10,8%
Assistenza residenziale e semi-residenziale	2052	7,4%
Azioni di sistema	2530	9,1%
Buoni, voucher, assegni, servizi	607	2,2%

Casa	2598	9,3%
Compartecipazione	2331	8,4%
Contrasto alla povertà	3300	11,8%
Criteri di accesso	216	0,8%
Inclusione sociale	1409	5,1%
Istruzione	632	2,3%
Offerta dei servizi	2880	10,3%
Opportunità del tempo libero	1562	5,6%
Pari opportunità	220	0,8%
Politiche della non autosufficienza	572	2,1%
Servizi per l'accesso e la presa in carico	1065	3,8%
Servizi socio educativi e della prima infanzia	2334	8,4%
Tempi di vita e di lavoro	281	1,0%

Nota: Dati rilevati al 2 luglio 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

Tabella 8. Prevenzione collettiva e sanità pubblica (macro-area – nuova classificazione Cisl)

Azione	Numero accordi	Frequenza
Trasferimenti monetari o agevolazioni	15	10,4%
Interventi e servizi	69	47,9%
Strutture (interventi di nuova realizzazione, modifica, riqualificazione di)	29	20,1%
Altro	31	21,5%

Nota: Dati rilevati al 28 novembre 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

Tabella 9. Assistenza distrettuale (macro-area – nuova classificazione Cisl)

Azione	Numero accordi	Frequenza
Trasferimenti monetari o agevolazioni	113	13,4%
Interventi e servizi	430	50,9%
Strutture (interventi di nuova realizzazione, modifica, riqualificazione di)	137	16,2%
Altro	164	19,4%

Nota: Dati rilevati al 28 novembre 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

Tabella 10. Assistenza ospedaliera (macro-area – nuova classificazione Cisl)

Azione	Numero accordi	Frequenza
Trasferimenti monetari o agevolazioni	1	2,1%
Interventi e servizi	7	14,6%
Strutture (interventi di nuova realizzazione, modifica, riqualificazione di)	7	14,6%
Altro	33	68,8%

Nota: Dati rilevati al 28 novembre 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

Tabella 11. Disabilità (macro-area – nuova classificazione Cisl)

Azione	Numero accordi	Frequenza
Trasferimenti monetari o agevolazioni	198	29,3%
Interventi e servizi	236	35,0%
Strutture (interventi di nuova realizzazione, modifica, riqualificazione di)	184	27,3%
Altro	57	8,4%

Nota: Dati rilevati al 28 novembre 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

Tabella 12. Anziani (macro-area – nuova classificazione Cisl)

Azione	Numero accordi	Frequenza
Trasferimenti monetari o agevolazioni	342	22,2%
Interventi e servizi	550	35,6%
Strutture (interventi di nuova realizzazione, modifica, riqualificazione di)	410	26,6%
Altro	242	15,7%

Nota: Dati rilevati al 28 novembre 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

Tabella 13. Famiglia e minori (macro-area – nuova classificazione Cisl)

Azione	Numero accordi	Frequenza
Trasferimenti monetari o agevolazioni	368	31,5%
Interventi e servizi	445	38,1%
Strutture (interventi di nuova realizzazione, modifica, riqualificazione di)	186	15,9%
Altro	169	14,5%

Nota: Dati rilevati al 28 novembre 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

Tabella 14. Povertà e disagio adulto (macro-area – nuova classificazione Cisl)

Azione	Numero accordi	Frequenza
Trasferimenti monetari o agevolazioni	331	50,3%
Interventi e servizi	253	38,4%
Strutture (interventi di nuova realizzazione, modifica, riqualificazione di)	13	2,0%
Altro	61	9,3%

Nota: Dati rilevati al 28 novembre 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

2.3. Segue: il lavoro

Nella tematica del lavoro sono presenti due dimensioni: le politiche del lavoro e dello sviluppo e le attività relative alla pubblica amministrazione. Nel primo caso si tratta di tutti quegli strumenti volti alla tutela dei lavoratori, al sostegno alle aziende, alla sostenibilità dell'economia del territorio e alla promozione della contrattazione. Nel secondo caso rientrano invece le condotte legate alla gestione delle risorse umane nella pubblica amministrazione, alle esternalizzazioni, agli appalti e ai processi di riorganizzazione istituzionale.

Tabella 15. Politiche del lavoro e dello sviluppo (tematica di primo livello - Cgil)

Tematica di secondo livello	Numero accordi	Frequenza
Accordi e piani di sviluppo territoriale	565	7,7%
Economia sostenibile, sociale e solidale	258	3,5%
Sostegno ad aziende e creazione di impresa	557	7,6%

PER UNA INTEGRAZIONE TRA CONTRATTAZIONE AZIENDALE E CONTRATTAZIONE SOCIALE
OLTRE LA FABBRICA: SINDACATO E TERRITORIO NELLA PROVINCIA DI VICENZA

Qualificazione e inserimento lavorativo	2395	32,6%
Tutela del Lavoro	1478	20,1%
Protezione sociale e del reddito	1397	19,0%
Azioni per la conciliazione	396	5,4%
Monitoraggio, ricerca, raccolta dati, osservatori	302	4,1%

Nota: Dati rilevati al 10 giugno 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio nazionale sulla contrattazione sociale Cgil, Cgil-Spi e Fondazione Di Vittorio

Tabella 16. Pubblica amministrazione (tematica di primo livello - Cgil)

Tematica di secondo livello	Numero accordi	Frequenza
Politiche del personale e formazione	825	13,8%
Esternalizzazioni e internalizzazioni	689	11,5%
Appalti e subappalti	1703	28,4%
Accreditamento	150	2,5%
Organizzazione, razionalizzazione e trasparenza	633	10,6%
Aziende pubbliche e partecipate	567	9,5%
Riordino istituzionale	222	3,7%
Gestioni associate	763	12,7%
Uso del patrimonio pubblico e beni confiscati	275	4,6%
Monitoraggio, ricerca, raccolta dati, osservatori	172	2,9%

Nota: Dati rilevati al 10 giugno 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio nazionale sulla contrattazione sociale Cgil, Cgil-Spi e Fondazione Di Vittorio

Tabella 17. Politiche di welfare occupazionale (macro-area - vecchia classificazione Cisl)

Micro-area	Numero accordi	Frequenza
Azioni di sistema	383	10,9%
Coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali	16	0,5%
Comunicazione delle informazioni	57	1,6%
Conciliazione tempi di vita e tempi di lavoro	212	6,0%
Contrattazione	72	2,0%
Contrattazione di gruppo	7	0,2%

Emersione del sommerso	35	1,0%
Formazione	152	4,3%
Inquadramento professionale	34	1,0%
Occupabilità	1850	52,5%
Orari di lavoro	17	0,5%
Organizzazione del lavoro	51	1,4%
Regolarizzazione	54	1,5%
Responsabilità sociale d'impresa	22	0,6%
Risparmio energetico	7	0,2%
Salario e partecipazione economica ai risultati	50	1,4%
Salute	31	0,9%
Sicurezza	212	6,0%
Tutela	220	6,2%
Welfare contrattuale	43	1,2%

Nota: Dati rilevati al 2 luglio 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

Tabella 18. Mercato del lavoro (macro-area – nuova classificazione Cisl)

Azione	Numero accordi	Frequenza
Trasferimenti monetari o agevolazioni	49	7,1%
Interventi e servizi	397	57,5%
Strutture (interventi di nuova realizzazione, modifica, riqualificazione di)	80	11,6%
Altro	165	23,9%

Nota: Dati rilevati al 28 novembre 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

2.4. Segue: il fisco.

Il tema del fisco si riferisce sia alle politiche locali dei redditi e delle entrate, sia alle politiche di bilancio delle amministrazioni pubbliche. In particolar modo, il tema contiene le intese che mirano ad agire sulle strategie attraverso cui gli enti locali regolano la raccolta delle entrate necessarie per finanziare i servizi pubblici sul territorio e sulle procedure di informazione e confronto circa la gestione delle

risorse, la distribuzione della spesa e la definizione delle priorità economiche e sociali dei Comuni.

Tabella 19. Politica locale dei redditi e delle entrate (tematica di primo livello - Cgil)

Tematica di secondo livello	Numero accordi	Frequenza
Isee	4735	24,3%
Compartecipazione costi welfare	3661	18,8%
Tariffe servizi pubblici	4770	24,5%
Imposte e tasse locali	5612	28,8%
Altre tariffe imposte e tasse locali	176	0,9%
Calmieramento prezzi	198	1,0%
Baratto amministrativo	139	0,7%
Monitoraggio, ricerca, raccolta dati, osservatori	217	1,1%

Nota: Dati rilevati al 10 giugno 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio nazionale sulla contrattazione sociale Cgil, Cgil-Spi e Fondazione Di Vittorio

Tabella 20. Politiche di bilancio (tematica di primo livello - Cgil)

Tematica di secondo livello	Numero accordi	Frequenza
Confronto su programmazione pluriennale	290	5,3%
Confronto sui bilanci di previsione annuale	3997	72,9%
Confronti su consuntivo e assestamento di bilancio	967	17,6%
Interventi finanziari e sul debito	27	0,5%
Monitoraggio, ricerca, raccolta dati, osservatori	200	3,6%

Nota: Dati rilevati al 10 giugno 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio nazionale sulla contrattazione sociale Cgil, Cgil-Spi e Fondazione Di Vittorio

Tabella 21. Politiche fiscali, tariffarie e prezzi (macro-area - vecchia classificazione Cisl)

Micro-area	Numero accordi	Frequenza
Azioni di sistema	430	5,9%
Fiscalità locale	5422	74,5%
Fiscalità regionale	52	0,7%

Prezzi, tariffe e credito	1374	18,9%
----------------------------------	------	-------

Nota: Dati rilevati al 2 luglio 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

Tabella 22. Fisco (macro-area – nuova classificazione Cisl)

Azione	Numero accordi	Frequenza
Tassazione, imposte e tributi	739	100%

Nota: Dati rilevati al 28 novembre 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

2.5. Segue: l'ambiente.

Il tema dell'ambiente riguarda le politiche rivolte alla casa e le azioni di miglioramento della vita urbana. Rientrano nella fattispecie gli strumenti per migliorare la condizione abitativa dei cittadini e la qualità della vita, le infrastrutture e i sistemi di pianificazione del territorio. Quest'ultimi comprendono, ad esempio, la definizione e attuazione dei piani regolatori, i servizi di igiene urbana, la mobilità, il risparmio energetico e la regolazione dei tempi e degli orari della città.

Tabella 23. Politiche abitative e del territorio (tematica di primo livello - Cgil)

Tematica di secondo livello	Numero accordi	Frequenza
Pianificazione e gestione del territorio	2259	27,3%
Politiche ambientali	2161	26,1%
Politiche per la casa e condizione abitativa	3715	44,9%
Monitoraggio, ricerca, raccolta dati, osservatori	133	1,6%

Nota: Dati rilevati al 10 giugno 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio nazionale sulla contrattazione sociale Cgil, Cgil-Spi e Fondazione Di Vittorio

Tabella 24. Politiche territoriali (macro-area - vecchia classificazione Cisl)

Micro-area	Numero accordi	Frequenza
Azioni di sistema	1155	23,5%
Controllo del territorio	774	15,7%

Infrastrutture	929	18,9%
Qualità ambientale	860	17,5%
Qualità della vita	302	6,1%
Trasporti	902	18,3%

Nota: Dati rilevati al 2 luglio 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

Tabella 25. Abitazione (macro-area – nuova classificazione Cisl)

Azione	Numero accordi	Frequenza
Trasferimenti monetari o agevolazioni	293	33,8%
Interventi e servizi	146	16,8%
Strutture (interventi di nuova realizzazione, modifica, riqualificazione di)	342	39,4%
Altro	86	9,9%

Nota: Dati rilevati al 28 novembre 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

Tabella 26. Coesione e sviluppo del territorio (macro-area – nuova classificazione Cisl)

Azione	Numero accordi	Frequenza
Trasferimenti monetari o agevolazioni	44	5,1%
Interventi e servizi	374	43,3%
Strutture (interventi di nuova realizzazione, modifica, riqualificazione di)	273	31,6%
Altro	172	19,9%

Nota: Dati rilevati al 28 novembre 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

2.6. Segue: la cultura.

Il concetto di cultura si riferisce all'istruzione e alla promozione di iniziative legate alla socialità. L'istruzione sottintende alle politiche per la scuola e per la formazione rivolte ai giovani (e non solo). Le intese classificate si riferiscono infatti tanto alle scuole di ogni ordine e grado (dagli asili nido alle università), quanto alla formazione e all'apprendimento permanente degli adulti. Non manca qui

l'attenzione anche ai temi trasversali che coinvolgono il mondo dell'istruzione, quali l'edilizia delle scuole e la lotta alla dispersione scolastica.

Parallelamente, la socialità è un tema ampio che abbraccia due prospettive: da un lato, le politiche volte alla promozione della cultura, del benessere collettivo e della sicurezza sociale; dall'altro, l'insieme delle misure finalizzate al contrasto delle discriminazioni e alla tutela e promozione delle pari opportunità.

Nel dettaglio, le prime fanno riferimento alle iniziative di sicurezza urbana, di socializzazione e di miglioramento delle attività culturali, mentre le seconde raccolgono le intese che promuovono l'integrazione, le pari opportunità e che hanno lo scopo di contrastare ogni forma di violenza e discriminazione, secondo i dettami costituzionali.

Tabella 27. Politiche dell'infanzia, giovani, educative e dell'istruzione (tematica di primo livello - Cgil)

Tematica di secondo livello	Numero accordi	Frequenza
Asili nido	1925	25,6%
Scuole d'infanzia	1244	16,5%
Scuola primaria e media	858	11,4%
Università, scuole superiori, obbligo formativo	215	2,9%
Diritto allo studio	3059	40,6%
Apprendimento permanente e formazione degli adulti	233	3,1%
Offerta educativa	106	1,4%
Servizi integrativi per infanzia	144	1,9%
Edilizia scolastica	524	7,0%
Monitoraggio, ricerca, raccolta dati, osservatori	77	1,0%

Nota: Dati rilevati al 10 giugno 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio nazionale sulla contrattazione sociale Cgil, Cgil-Spi e Fondazione Di Vittorio

Tabella 28. Istruzione e educazione (macro-area – nuova classificazione Cisl)

Azione	Numero accordi	Frequenza
Trasferimenti monetari o agevolazioni	172	19,7%
Interventi e servizi	330	37,9%
Strutture (interventi di nuova realizzazione, modifica, riqualificazione di)	296	34,0%

PER UNA INTEGRAZIONE TRA CONTRATTAZIONE AZIENDALE E CONTRATTAZIONE SOCIALE
OLTRE LA FABBRICA: SINDACATO E TERRITORIO NELLA PROVINCIA DI VICENZA

Altro	73	8,4%
--------------	----	------

Nota: Dati rilevati al 28 novembre 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio sociale di Cisl

Tabella 29. Politiche culturali, benessere e sicurezza (tematica di primo livello - Cgil)

Tematica di secondo livello	Numero accordi	Frequenza
Promozione dell'offerta e delle attività culturali	1063	21,2%
Iniziative di socializzazione	2713	54,2%
Sicurezza urbana	883	17,6%
Promozione del benessere	318	6,4%
Monitoraggio, ricerca, raccolta dati, osservatori	29	0,6%

Nota: Dati rilevati al 10 giugno 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio nazionale sulla contrattazione sociale Cgil, Cgil-Spi e Fondazione Di Vittorio

Tabella 30. Azioni di contrasto delle discriminazioni e pari opportunità (tematica di primo livello - Cgil)

Tematica di secondo livello	Numero accordi	Frequenza
Pari opportunità	194	10,0%
Integrazione	396	20,5%
Discriminazioni per età	36	1,9%
Razzismo e xenofobia	99	5,1%
Discriminazioni di genere e scelta sessuale	136	7,0%
Discriminazioni ai disabili	55	2,8%
Contrasto della violenza su donne, minori e anziani	910	47,1%
Democrazia e antifascismo	47	2,4%
Monitoraggio, ricerca, raccolta dati, osservatori	59	3,1%

Nota: Dati rilevati al 10 giugno 2024.

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio nazionale sulla contrattazione sociale Cgil, Cgil-Spi e Fondazione Di Vittorio

3. Valutazione di insieme.

La lettura dei Rapporti e l'analisi di frequenza delle voci tematiche che classificano gli accordi di contrattazione sociale contenuti nelle banche dati delle sigle confederali permettono di avanzare alcune valutazioni di insieme.

In primo luogo, i diversi Rapporti mettono in luce la fisionomia tipica della contrattazione sociale, caratterizzata da elementi tradizionali e ricorrenti: l'approccio delle misure è universalistico; i pilastri della contrattazione sociale sono facilmente distinguibili nelle politiche socio-sanitarie e nelle politiche fiscali; il radicamento territoriale è diffuso a livello comunale e polarizzato tra Nord e Sud del paese. Allo stesso modo, entrambe le organizzazioni sindacali identificano alcuni nodi critici comuni, a partire dal rischio di sottonegoziazione e dalla mancata chiarezza o completezza nell'esplicitazione degli elementi presenti negli accordi, frutto anche dell'insussistenza di un'adeguata cornice normativa.

L'analisi di frequenza delle voci tematiche aggiunge al quadro così descritto ulteriori approfondimenti. Partendo dalla gestione delle relazioni sindacali e istituzionali, l'indagine mostra come le intese si concentrino, da un lato, sulle valutazioni di premessa del processo concertativo e, dall'altro lato, sull'attivazione di procedure di informazione alla cittadinanza.

Quanto al tema salute, la contrattazione sociale è volta nella stragrande maggioranza dei casi a promuovere prestazioni e servizi sanitari, come l'assistenza territoriale ambulatoriale e domiciliare, o interventi sociali, quali quelli di contrasto alla povertà. A seguire, l'area lavoro è affrontata dalle parti sociali mediante programmi di qualificazione e inserimento lavorativo, o, più in generale, attraverso interventi finalizzati ad una migliore occupabilità.

Tra le macro-tematiche più frequenti, le politiche fiscali sono tese ad introdurre imposte e tasse comunali, oltre che valutazioni circa i bilanci di previsione annuali. Ancora, l'ambiente e il territorio riguardano azioni indirizzate alle politiche abitative e alle infrastrutture cittadine. Infine, le politiche culturali si suddividono tra le azioni rivolte al diritto allo studio e le iniziative di socializzazione e quelle di contrasto alla violenza e alle discriminazioni.

Tuttavia, volendo portare ad estrema sintesi le peculiarità di questa forma di agire negoziale si potrebbe affermare come la contrattazione sociale appaia di integrazione al welfare pubblico, allorquando introduce misure a protezione di quanti non adeguatamente tutelati dallo Stato, e di supporto al welfare contrattuale soprattutto nei momenti di crisi, quando l'azione congiunta delle diverse anime sindacali è rivolta alla persona, quale lavoratore e quale cittadino della comunità.

Capitolo III.

LA CONTRATTAZIONE ECONOMICA IN ITALIA: TEMI E PENETRAZIONE.

Sommario: La contrattazione economica in Italia: temi e penetrazione. **1.** Linee di tendenza della contrattazione economica in Italia: i Rapporti ADAPT, CISL, CGIL e UIL. – **2.** Il biennio 2016-2017. – **3.** Il biennio 2018-2019. – **4.** Il biennio 2020-2021. – **5.** Il biennio 2022-2023. – **6.** Valutazione di insieme.

1. Linee di tendenza della contrattazione economica in Italia: i Rapporti ADAPT, CGIL, CISL e UIL.

La contrattazione collettiva aziendale, per così dire economica, rappresenta in Italia un universo ampio ed eterogeneo di pratiche, la cui conoscenza risulta ad oggi limitata ai soli Rapporti che alcune organizzazioni, come Adapt o i sindacati Cisl e Cgil, a cui più recentemente si affianca Uil (¹²⁹), realizzano periodicamente ormai da più di un decennio.

Per gli scopi della presente tesi, è bene tuttavia sintetizzare i contenuti di tali Rapporti, ponendoli in un dialettico confronto, pur consapevoli che l'insieme dei contratti analizzati non rappresenta un campione a livello statistico, considerata l'impossibilità oggi, in Italia, di conoscere il numero esatto di contratti collettivi (¹³⁰) e la difficoltà di reperimento del materiale contrattuale (¹³¹).

A partire dai Rapporti riferiti allo studio della contrattazione aziendale siglata dal 2016 al 2023 (¹³²), l'obiettivo è dunque quello di individuare le linee di tendenza principali, nonché i contenuti delle aree tematiche più frequenti, grazie ai quali

¹²⁹ UIL archivia i contratti collettivi aziendali in un software informativo "Digit@UIL" nato nel 2017 e che contiene oltre 1100 contratti aziendali sottoscritti tra il 2012 e il 2023. Il primo Rapporto è stato pubblicato nel 2017, il secondo Rapporto nel 2022 e il terzo Rapporto nel 2024. Per ragioni di comparabilità, si sceglie qui di analizzare solo il terzo Rapporto, in quanto il primo Rapporto considera un periodo temporale esteso (2012-2017) e che non permette di limitare l'analisi al primo biennio 2016-2017, mentre il secondo Rapporto non è disponibile in versione completa (è disponibile il solo abstract).

¹³⁰ Come riportato anche nella Nota metodologica del VIII Rapporto ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia*, Adapt University Press, 2021.

¹³¹ Si veda a tal proposito, M. TIRABOSCHI, *Problemi e prospettive nello studio della contrattazione collettiva aziendale*, in *Economia e società regionale*, 3, 2022, pp. 21-31; E. SCUDELLER, A. ASNAGHI, *La conoscibilità dei contratti collettivi di lavoro nel settore privato: una proposta*, in *Sintesi*, 2021.

¹³² La scelta di selezionare i soli Rapporti che analizzano la contrattazione aziendale siglata dal 2016 al 2023 risponde ad un'esigenza di comparabilità con le scelte metodologiche effettuate per condurre lo studio di caso sulla contrattazione aziendale vicentina, presentata nel successivo capitolo.

poter definire la cornice entro cui leggere ed analizzare le tendenze della contrattazione collettiva aziendale in un contesto locale, quale quello vicentino.

Adapt, Cgil, Cisl e Uil utilizzano griglie di rilevazione, standard metodologici e tecniche di archiviazione dei contratti differenti (¹³³) che rendono allo stato difficile la comparazione tra le informazioni raccolte e quindi la possibilità di generalizzare ragionamenti e valutazioni (¹³⁴).

Tuttavia, per rispondere ad esigenze di sintesi e maggior chiarezza, il confronto tra i contenuti è organizzato in quattro bienni (2016-2017, 2018-2019, 2020-2021, 2022-2023) e secondo alcune dimensioni comuni: numerosità dell'insieme; distribuzione geografica; distribuzione per settore; dimensione aziendale; linee di tendenza; sistemi di relazioni industriali; ambiente, salute e sicurezza; politiche attive, formazione e riqualificazione professionale; organizzazione del lavoro, welfare aziendale e misure di conciliazione; trattamenti retributivi e salario di produttività.

2. Il biennio 2016-2017.

Nel primo biennio di rilevazione (¹³⁵), tutti i Rapporti sono concordi nel ritenere che la contrattazione collettiva decentrata è diffusa in netta prevalenza nelle regioni del Nord Italia e tra i settori della metalmeccanica, del commercio e terziario, del credito e assicurazioni e della chimica. Una nota a parte merita il settore del pubblico impiego, protagonista nel Primo Rapporto di Cgil, ma che non è considerato nelle rilevazioni degli altri Rapporti.

La contrattazione decentrata è diffusa soprattutto nelle medio-grandi aziende, occupanti oltre 50 dipendenti. Ciononostante, non mancano gli accordi siglati anche nelle aziende più piccole, come sottolineato dal Rapporto Cisl.

Per quanto riguarda invece le linee di tendenza, è significativo come tutte le indagini convengano nel ritenere che la tematica in assoluto più frequente sia la retribuzione. A seguire, le dimensioni più frequenti sono i sistemi di relazioni industriali, il welfare e l'organizzazione e orario di lavoro.

¹³³ Tra le molte differenze, si noti qui come, mentre Adapt considera i soli contratti integrativi aziendali, CGIL e Cisl basano l'indagine sia sui contratti aziendali sia sui contratti territoriali.

¹³⁴ Per una sintesi ragionata su origine, impianto e contenuti dei vari rapporti di CGIL e Cisl, si rinvia al IX Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia (2022), Adapt University Press, 2023, pp. 139-152, e all'Atlante della contrattazione collettiva, Adapt University Press, 2023, pp. 39-58.

¹³⁵ È bene precisare che nella rilevazione del biennio 2016-2017 non è stato possibile escludere l'anno 2015, considerato sia da Cisl che da CGIL.

Per quanto riguarda i trattamenti economici, la frequenza elevata è dovuta alla contrattazione dei premi di risultato, presenti in più della metà dei contratti analizzati e tesi a raggiungere perlopiù obiettivi di produttività. Per la prima volta, grazie alle disposizioni legislative, la retribuzione incentivante può essere convertita con *favor* fiscale in beni e servizi di welfare, un'assoluta novità messa in luce da tutti i Rapporti.

Parimenti, le pratiche di gestione delle relazioni industriali risultano omogenee tra i diversi insiemi considerati: prevalgono in larga parte le procedure di informazione, consultazione e coinvolgimento delle rappresentanze sindacali.

I temi dell'organizzazione, orario di lavoro e welfare sono invece caratterizzati da maggiore eterogeneità. In primo luogo, le parti sociali disciplinano l'organizzazione dell'orario di lavoro soprattutto tramite istituti di flessibilità, utilizzati sia per rispondere ad esigenze aziendali sia per adattare l'orario ai bisogni di conciliazione dei lavoratori. A seguire, gli accordi si concentrano sulla gestione dei permessi, del calendario ferie, dei turni e dell'orario di lavoro straordinario. Infine, tra le misure di welfare più diffuse i Rapporti evidenziano i buoni pasto e l'assistenza sanitaria integrativa.

Tabella 31. Confronto tra i Rapporti sulla contrattazione collettiva di secondo livello Adapt, Cisl e Cgil (2016-2017)

Rapporto	Terzo Rapporto ADAPT	Quarto Rapporto ADAPT	Terzo Rapporto OCSEL-CISL	Quarto Rapporto OCSEL-CISL	Primo Rapporto FdV-CGIL
Periodo di riferimento	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2017
Caratteristiche e dell'insieme	370 contratti aziendali	400 contratti aziendali	2094 contratti	2196 contratti	1700 contratti aziendali e territoriali
Distribuzione geografica	Regioni del Nord Italia (60,3%)	Regioni del Nord Italia	Regioni del Nord-Italia (48%)	Regioni del Nord-Italia (44%)	Regioni del Nord
Distribuzione per settore	1.Metalmecanico (30%) 2.Credito e assicurazioni (12,2%) 3.Terziario (11,1%) <i>NB: non include la PA</i>	1.Metalmecanico (35%) 2.Credito e assicurazioni (13%) 3.Terziario (8%) <i>NB: non include la PA</i>	1.Commercio (19%) 2.Metalmecanico (16%) 3.Chimici (15%) <i>NB: non include la PA</i>	1.Commercio (19%) 2.Chimici (17%), 3.Aziende di servizi (14%) <i>NB: non include la PA</i>	1.Enti e istituzioni Pubbliche 2.Commercio e Turismo 3.Meccanico

Dimensione aziendale	Aziende di grandi dimensioni	Aziende di grandi dimensioni	Piccole e medie aziende, da 0 a 249 addetti	Aziende medie, da 50 a 249 addetti	Grandi Imprese
Linee di tendenza	1.Retribuzione (58% premio di risultato) 2.Sistemi di relazioni industriali (50%) 3.Organizzazione del lavoro (36%)	1.Retribuzione (53% premio di risultato) 2.Sistemi di relazioni industriali (46%) 3.Organizzazione del lavoro (45%)	1.Salario (43%) 2.Gestione delle crisi aziendali (37%) 3.Welfare integrativo (20%)	1.Salario (42%) 2.Gestione delle crisi aziendali (33%) 3.Welfare (27%)	1.Trattamento economico (63%) 2.Relazioni e diritti sindacali (53%) 3.Orario di lavoro (31%)
Sistemi di relazioni industriali	1.Attività di informazione e consultazione (42,4%)	1.Attività di informazione e consultazione (42,4%) 2.Commissioni paritetiche (13,5%) 3.Diritti sindacali (11,6%)	1.Diritti di informazione e consultazione (73%) 2.Diritti sindacali “in senso stretto” (51%)	1.Regolamentazione degli spazi sindacali in azienda (38%) 2. Diritto di assemblea (25%) 3.Distacchi e aspettative (20%)	1.Valutazione (70%) 2.Coinvolgimento e partecipazione (43%), scorporato il tema della valutazione
Ambiente, salute e sicurezza	1.Clausole di rendicontazione sulle iniziative in materia di salute e sicurezza, RLS (17,3%). 2.Ambiente (6,8%) 3.Responsabilità sociale d'impresa (2,9%)	1.Informazione e confronto con le rappresentanze sindacali (24%) 2.Ambiente (10%)	1.Compiti degli RLS/RLST (39%) 2.Formazione (18%) 3.Premio legato al raggiungimento di vari obiettivi in materia di sicurezza (13%)	1.Formazione (26%) 2.RLSS/RLST (19%) 3.Incentivi economici (15%)	1.RLS (7,6%)
Politiche attive, formazione e riqualificazione	1.Inquadramento e dello sviluppo	1.Sviluppo professionale (30%)	1.Riqualificazione professionale (29%)	1.Riqualificazione professionale (31%)	1.Formazione professionale

PER UNA INTEGRAZIONE TRA CONTRATTAZIONE AZIENDALE E CONTRATTAZIONE SOCIALE
OLTRE LA FABBRICA: SINDACATO E TERRITORIO NELLA PROVINCIA DI VICENZA

ne professionale	professionale (27,3%)		2. Salute e Sicurezza (15%) 3. Riqualficazione per l'introduzione di nuove tecnologie (13%)		
Organizzazione del lavoro, welfare aziendale e misure di conciliazione	1. Turni 2. Permessi 3. Straordinari Tra le misure di welfare: 1. Permessi e congedi per la conciliazione vita-lavoro, 2. Fondi di previdenza e assistenza sanitaria integrativa, 3. Trasporti, asili nido e borse di studio.	1. Straordinari (43%), 2. Ferie/ chiusure aziendali (19%) 3. Permessi (18%) Tra le misure di welfare: 1. Buoni pasto (17%) 2. Previdenza complementare (16%) 3. Congedi (13%) 4. Assistenza integrativa sanitaria (12%) 5. Convenzioni (12%)	1. Distribuzione dell'orario (65%) 2. Calendario (48%) 3. Turni (35%) Tra le misure di welfare: 1. Servizi aziendali e convenzioni (70%) Nello specifico: 1. Buoni carburante, cure termali, centri estivi (51%) 2. Servizio mensa (36%)	1. Flessibilità aziendale (43%) 2. Flessibilità a lavoratori (40%) 3. Banca ore (16%) Tra le misure di welfare: 1. Servizi e convenzioni (63%) 2. Fondi Integrativi (49%) 3. Miglioramento delle disposizioni normative e legislative (23%)	1. Orario aziendale (20%) 2. Riposi/permessi (15%) 3. Ferie (13%) Tra le misure di welfare: -Previdenza e sanità integrativa -Carte acquisto e buoni pasto, -Mensa -Istruzione e servizi educativi
Trattamenti retributivi e salario di produttività	Premio di risultato (13,5%)	Premio di risultato (53%)	Premio di risultato (85%)	Premio di risultato (85%)	Retribuzione variabile (51%)

Fonte: Elaborazione su dati Terzo Rapporto ADAPT, Quarto Rapporto ADAPT, Terzo Rapporto OCSEL-CISL, Quarto Rapporto OCSEL-CISL, Primo Rapporto FdV-CGIL.

3. Il biennio 2018-2019.

Il biennio 2018-2019 ⁽¹³⁶⁾ è caratterizzato perlopiù dalle medesime tendenze dei due anni precedenti. I contratti sono stati siglati soprattutto nel Nord Italia, in aziende di medio-grandi dimensioni e nei settori della manifattura (metalmecanico, chimico, alimentare) e del terziario (commercio, credito e assicurazioni, comunicazione). La tematica più contrattata è, ancora una volta, quella del salario e delle retribuzioni incentivanti, a cui seguono, con percentuali diverse, le aree del welfare, dell'organizzazione del lavoro, dei sistemi di relazioni industriali e della formazione.

Mentre per quanto riguarda il welfare, l'organizzazione del lavoro e i sistemi di relazioni industriali le frequenze replicano quanto già detto, un approfondimento a parte merita il tema della formazione. A ben vedere, i quattro Rapporti non sono concordi nel ritenere la formazione un elemento centrale delle dinamiche contrattuali, ma è utile sottolineare come tutti gli autori individuano, all'interno della tematica, lo sviluppo professionale quale ricorrenza principale. Si tratta soprattutto di disposizioni volte a far fronte ai nuovi fabbisogni di competenze tecniche e trasversali dettati dall'introduzione di nuove tecnologie e di rinnovate modalità di valutazione delle professionalità. In altri casi, gli accordi si limitano a prevedere la semplice applicazione delle norme relative all'inquadramento così come previste dai CCNL, dichiarando la disponibilità a verificarne la rispondenza.

Tabella 32. Confronto tra i Rapporti sulla contrattazione collettiva di secondo livello Adapt, Cisl e Cgil (2018-2019)

Rapporto	Quinto Rapporto ADAPT	Sesto Rapporto ADAPT	Quinto Rapporto OCSEL-CISL	Secondo Rapporto FdV-CGIL
Periodo di riferimento	2018	2019	2017-2018	2017-2018
Caratteristiche e dell'insieme	313 contratti aziendali	309 contratti aziendali	2182 contratti	1.887 accordi aziendali e territoriali
Distribuzione geografica	Regioni del Nord-Italia (65%)	Regioni del Nord-Italia	Regioni del Nord-Italia (55%)	Aziende situate al Centro-Nord Italia
Distribuzione per settore	1.Metalmecanico (58%)	1.Chimico (28%)	1.Metalmecanico (31%)	1.Manifatturiero (39,5%)

¹³⁶ Come in precedenza, anche in questo caso non è stato possibile escludere dalla rilevazione l'anno 2017 dei Rapporti Cisl e Cgil, che in parte si sovrappone dunque alla rilevazione del biennio precedente.

PER UNA INTEGRAZIONE TRA CONTRATTAZIONE AZIENDALE E CONTRATTAZIONE SOCIALE
OLTRE LA FABBRICA: SINDACATO E TERRITORIO NELLA PROVINCIA DI VICENZA

	2.Credito e assicurazioni (13%) 3.Alimentare (11%)	2.Metalmeccanico (26%) 3.Comunicazione (8%)	2.Aziende di servizi (13%) 3.Chimici (12%)	2.Terziario (29,3%)
Dimensione aziendale	Aziende di grandi dimensioni, occupanti oltre 1.000 lavoratori (56%)	Aziende di grandi dimensioni, occupanti oltre 1.000 lavoratori	Aziende medie (da 50 a 249 addetti)	Aziende medie tra i 50 e i 249 addetti (33,2%)
Linee di tendenza	-Carattere generalmente integrativo e migliorativo rispetto ai CCNL. -Crescita lieve delle previsioni derogatorie	-Trattamenti migliorativi rispetto alla legge e ai CCNL -Premio di risultato -Misure di welfare e conciliazione - Formazione	1.Salario (51%) 2.Welfare (36%) 3.Gestione delle crisi aziendali (16%)	1.Trattamento economico (51%) 2.Relazioni e diritti sindacali (47%) 3.Orario di lavoro (31%)
Sistemi di relazioni industriali	1.Informazione e consultazione (64%) 2.Commissioni paritetiche (25%) 3.Diritti sindacali (24%)	1.Informazione e consultazione (57%) 2.Commissioni paritetiche (17%) 3. Diritti sindacali (15%)	1.Informazione e consultazione (78%) 2.Diritti sindacali in senso stretto (47%)	Codeterminazione /esame congiunto
Ambiente, salute e sicurezza	1.Salute e sicurezza (43%) 2.Ambiente (8%) 3.Responsabilità sociale di impresa (2%)	1.Salute, sicurezza e RLS (24%) 2.Formazione (15%) 3.Polizze infortuni (5%) 4.Ambiente (4%)	1.Formazione (26%) 2.RLSSA/RLST (14%) 3.Incentivi economici (13%)	Formazione per estendere la cultura della prevenzione
Politiche attive, formazione e riqualificazione e professionale	1.Sviluppo e crescita professionale (37%) 2.Mansioni (5%)	1.Sviluppo professionale (30%) 2.Classificazione e inquadramento (10%) 3.Mansioni (9%)	Formazione dedicata alla riqualificazione e professionale (26%)	Formazione, inquadramento e mansioni (24%)

Organizzazioni e del lavoro, welfare aziendale e misure di conciliazione	1.Ferie (21%) 2.Permessi (21%) 3.Straordinari (17%) Tra le misure di welfare prevalgono: 1.Buoni pasto (20%) 2.Permessi (17%) 3.Congedi (14%) 4.Previdenza complementare (16%) 5.Assistenza sanitaria integrativa (15%)	1.Ferie (17%) 2.Straordinari (16%) 3.Flessibilità (16%) Tra le misure di welfare: 1.Buoni pasto (20%) 2.Permessi (17%) 3.Previdenza complementare (15%) 4.Congedi (14%)	1.Servizi aziendali e convenzioni (67%) 2.Fondi Integrativi (40%) 3.Miglioramento delle disposizioni normative e legislative (32%)	-Flessibilità (12,5%) Tra le misure di welfare: 1.Carte acquisto e buoni pasto (8,3%) 2.Istruzione e servizi educativi (5,6%) 3.Credito/prestiti/anticipo Tfr (4,4%) -Fondi previdenziali e assistenza sanitaria integrativa (12,4%)
Trattamenti retributivi e salario di produttività	Premio di risultato (44%)	Premio di risultato (55%)	Forme retributive variabili e incentivanti (87%)	Premio di risultato (32,9%)

Fonte: Elaborazione su dati *Quinto Rapporto ADAPT*, *Sesto Rapporto ADAPT*, *Quinto Rapporto OCSEL-CISL*, *Secondo Rapporto FdV-CGIL*.

4. Il biennio 2020-2021.

La rilevazione del biennio 2020-2021 ⁽¹³⁷⁾ ha carattere eccezionale. Dato il periodo pandemico e l'esiguità del numero di contratti raccolti (esclusi quelli contenenti misure di contrasto al contagio), non tutti i Rapporti hanno seguito le impostazioni metodologiche consolidate nel passato. In altre parole, non è stato possibile confrontare tutte le dimensioni indagate.

La contrattazione decentrata continua ad essere diffusa nelle aziende di medio e grandi dimensioni del settore manifatturiero situate nel Nord Italia. Le tematiche relative alla retribuzione e al welfare – protagoniste dei precedenti bienni – perdono

¹³⁷ Anche qui non è stato possibile escludere l'indagine effettuata sugli accordi siglati nel 2019 dei Rapporti di CISL e CGIL.

importanza, mentre mantengono la posizione le dimensioni relative all'organizzazione e all'orario di lavoro. Complici le esigenze dettate dal periodo pandemico, vi è la tendenza ad una maggiore flessibilità nella gestione dei rapporti di lavoro, tanto è vero che per la prima volta diventa centrale anche la contrattazione dello smart-working.

Tuttavia, a partire dal 2021 vi è una ripresa delle materie tradizionalmente contrattate e, tra queste, della contrattazione in tema di premio di risultato e diritti sindacali.

Tabella 33. Confronto tra i Rapporti sulla contrattazione collettiva di secondo livello ADAPT, CISL e CGIL (2020-2021)

Rapporto	Settimo Rapporto ADAPT	Ottavo Rapporto ADAPT	Sesto Rapporto OCSEL-CISL	Terzo Rapporto FdV-CGIL
Periodo di riferimento	2020	2021	2019-2020	2019-2021
Caratteristiche dell'insieme	182 contratti aziendali	251 contratti aziendali	2827 contratti	2168 contratti aziendali e territoriali
Distribuzione geografica			Regioni del nord-Italia (65% nel 2020)	
Distribuzione per settore				1.Meccanico, 2. Commercio e turismo 3.Aziende di servizi
Dimensione aziendale			Aziende medie (da 50 a 249 addetti)	Aziende di medio e grandi dimensioni (oltre 50%)
Linee di tendenza	Forma autonoma rispetto alla contrattazione nazionale, senza precisi punti di raccordo e coordinamento	Parziale ripresa della contrattazione su tematiche "tradizionali", quali i premi di produttività, le misure di welfare, l'organizzazione e del lavoro e la formazione	-Salario e welfare diminuiscono - Organizzazione e aumenta l'orario di lavoro -Orario di lavoro mantiene la posizione	- Relazioni e diritti sindacali - Organizzazione e del lavoro (Smart-working 16,5%) -Salario (Premio di risultato 18%)
Sistemi di relazioni industriali	L'investimento delle parti sulle pratiche	-Tendenza dei grandi gruppi a centralizzare la	-Diritto di assemblea	-Esame congiunto

	di dialogo sociale non è venuto meno durante la pandemia.	contrattazione aziendale.	(21% nel 2019 e 9% nel 2020)	-Commissioni e osservatori (12%)
Ambiente, salute e sicurezza	Organizzazione e del lavoro (rilevazione presenze dei lavoratori, strumentazioni informatiche)	Tema rilevante approcciato da diversi punti di vista soprattutto nel 2021	-Formazione - RLSSA/RLST -incentivi economici	-Protocolli di sicurezza del 2020 -Informazione e consultazione -Formazione
Politiche attive, formazione e riqualificazione e professionale	Formazione presente in contratti aziendali completi, che disciplinano numerose altre materie.	-Formazione come mezzo per apportare trasformazioni organizzative	-Formazione su riqualificazione e professionale	-Fondo Nuove Competenze - Valorizzazione professionale (5/6%)
Organizzazione e del lavoro, welfare aziendale e misure di conciliazione	-Tendenza ad una maggiore flessibilità Tra le misure di welfare: -Conciliazione vita-lavoro (congedi, permessi, part-time) -Banca ore solidali -Previdenza complementare	Conciliazione vita-lavoro (part-time)	Prevale lo smart-working nel 2019 e la gestione dei turni nel 2020. Tra le misure di welfare: -Equilibrio tra Fondi Integrativi, miglioramento delle disposizioni legislative e servizi aziendali.	-Smart working (16,5%) -Welfare aziendale (15,6%) -Welfare contrattuale (7%)
Trattamenti retributivi e salario di produttività	Premio di risultato sbilanciato indicatori di redditività dell'azienda.	Importanza a elementi quali la professionalità e le competenze.	Progressiva crescita e consolidamento del premio di risultato	Premio di risultato (18%) a cui si associa la conversione in welfare

Fonte: Elaborazione su dati Settimo Rapporto ADAPT, Ottavo Rapporto ADAPT, Sesto Rapporto OCSEL-CISL, Terzo Rapporto FdV-CGIL.

5. Il biennio 2022-2023.

L'ultimo biennio considerato (¹³⁸) segnala una ripresa della contrattazione decentrata per così dire "classica" e, dunque, dei consolidati standard metodologici dei Rapporti di Adapt e Cgil, a cui ora si affianca Uil.

I contratti collettivi decentrati sono stati sottoscritti in aziende di medio e grandi dimensioni appartenenti alla manifattura o al settore del credito e la contrattazione aziendale si sviluppa senza particolari punti di raccordo e coordinamento con la contrattazione nazionale.

Le tematiche più frequenti sono il welfare e il premio di risultato. Eppure, con una seppur lieve inversione di tendenza, nel 2023 le dimensioni relative alla conciliazione vita-lavoro, al *diversity management*, ai permessi e congedi e al welfare aziendale "in senso stretto" (buoni pasto, assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare) aumentano rispetto alle previsioni relative al premio di risultato.

Tabella 34. Confronto tra i Rapporti sulla contrattazione collettiva di secondo livello A dapt, Cgil e Uil (2022-2023)

Rapporto	Nono Rapporto ADAPT	Decimo Rapporto ADAPT	Quarto Rapporto FdV-CGIL	Terzo Rapporto Digit@UIL
Periodo di riferimento	2022	2023	2021-2023	2022-2023
Caratteristiche e dell'insieme	434 contratti aziendali	440 contratti aziendali	1.924 contratti territoriali e aziendali	791 accordi decentrati, di cui non è specificato il numero esatto dei sottoscritti nel biennio.
Distribuzione geografica	Copertura multi-territoriale, ma prevalenza nel Nord Italia.	Copertura multi-territoriale, ma prevalenza nel Nord Italia.		
Distribuzione per settore	Metalmecchanico	Credito e assicurazioni	Manifattura	Industria metalmeccanica
Dimensione aziendale			Medio e grandi imprese (tra 250 e oltre i 1000)	

¹³⁸ Ancora una volta è da considerarsi l'impossibilità di escludere la rilevazione dell'anno 2021 del Rapporto CGIL.

			addetti) (oltre 50%)	
Linee di tendenza	- Contrattazione aziendale si sviluppa senza particolari punti di raccordo con la contrattazione nazionale. -Ripresa della contrattazione "tradizionale"	-Welfare occupazionale (58%) -Relazioni industriali (34%) -Retribuzione di produttività (25%)	-Trattamento economico (Premio di risultato 36%) -Relazioni e diritti sindacali -Orario di lavoro (35%)	-Welfare e conciliazione (27%) -Organizzazione lavoro (19%) -Relazioni industriali (15%)
Sistemi di relazioni industriali	Informazione e consultazione e/esame congiunto (meno del 50%)	Informazione e consultazione (30%)	1. Esame congiunto (15%) 2. Rappresentanze sindacali (13%) 3. Commissioni/Osservatori (6%)	- Consolidamento delle istituzioni paritetiche -Diritti sindacali nell'era della digitalizzazione
Ambiente, salute e sicurezza	Informazione e consultazione e	-Commissioni bilaterali -Incentivi economici -Progetti in tema ecologico	-Informazione e consultazione 2. Formazione 3. RLS	
Politiche attive, formazione e riqualificazione e professionale	Presente nel 25% dei contratti - Coinvolgimento delle RSA nella progettazione (74%)	Riqualificazione dei lavoratori	Presente nel 29,5% dei contratti. -Formazione professionale	Formazione come componente interna al pari di retribuzioni, sicurezza e orario
Organizzazione del lavoro, welfare aziendale e misure di conciliazione	1. Turni (21%) 2. Flessibilità (19%) 3. Straordinario (16%)	-Flessibilità oraria -Welfare occupazionale (conciliazione vita-lavoro, permessi e congedi)	-Ferie -Straordinario - Riposi/permessi -Smart-working (20%)	-Regolazione delle forme di esternalizzazione e del lavoro

	-Lavoro agile (22%) -Welfare occupazionale (47%)	-Welfare aziendale (buoni pasto, assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare)	-Welfare integrativo (30%) soprattutto come welfare aziendale con prestazioni che erogano conti/buoni welfare	-Promozione della parità di genere e della conciliazione vita-lavoro
Trattamenti retributivi e salario di produttività	Premio di risultato (118 su 434 contratti)	Accanto ai "classici" indicatori: innovazione, efficienza e sostenibilità	Premio di risultato (36%)	Clausola di produttività diffusa all'8,9% nel 2022 e al 8,6% del 2023

Fonte: Elaborazione su dati Nono Rapporto ADAPT, Decimo Rapporto ADAPT, Quarto Rapporto FdV-CGIL e Terzo Rapporto Digit@Uil.

6. Valutazione di insieme.

Alla luce di quanto riportato, è così possibile individuare i tratti che sembrano caratterizzare tipicamente il fenomeno della contrattazione collettiva aziendale italiana.

Per prima cosa, gli schemi contrattuali si ripetono con forza laddove gli accordi si qualificano come rinnovi, mentre più complesso risulta sviluppare la contrattazione in aree nuove. Questa tendenza investe tanto la distribuzione geografica e la dimensione delle aziende, quanto i settori merceologici.

Nell'intero periodo esaminato la contrattazione aziendale è diffusa soprattutto nelle imprese di medio-grandi dimensioni del Nord-Italia del settore metalmeccanico, a cui seguono i settori del terziario, della chimica e del credito e assicurazioni.

Tra le materie più contrattate figurano il salario, la gestione delle relazioni industriali, il welfare e l'organizzazione del lavoro, alternandosi negli anni con una maggiore o minor frequenza. Ad esempio, nei primi bienni prevale la contrattazione del trattamento economico, seguita dalla gestione delle relazioni industriali e delle crisi aziendali. Con l'avvento della pandemia lo scenario muta e, mentre diminuisce l'incidenza del salario, aumentano le disposizioni rivolte all'organizzazione e all'orario di lavoro. Diversamente, negli ultimi bienni la contrattazione è caratterizzata dall'imporsi delle tematiche di welfare.

L'analisi puntuale delle singole tematiche consente, inoltre, di rilevare le voci maggiormente ricorrenti. In primo luogo, le relazioni industriali sono gestite nei

primi bienni soprattutto mediante processi di informazione e consultazione, mentre negli ultimi anni gli strumenti si diversificano ed emerge l'importanza degli istituti paritetici, delle procedure di esame congiunto e dei diritti sindacali.

Anche per quanto riguarda le tematiche relative all'ambiente, alla salute e alla sicurezza si sottolinea una parziale inversione di tendenza lungo il periodo temporale considerato. Nei primi bienni si riscontra un'attenzione predominante all'informazione e alla regolamentazione inerente la figura del RLS, mentre negli ultimi anni a ciò si aggiungono numerose ulteriori disposizioni, che spaziano dall'organizzazione dei corsi di formazione all'attuazione di progetti a carattere ecologico.

A seguire, le politiche attive sono contrattate mediante accenni a programmi di sviluppo e riqualificazione professionale, a cui si affianca l'utilizzo di fondi, quali il Fondo Nuove Competenze.

Il tema dell'organizzazione del lavoro è poi caratterizzato da elevata eterogeneità. Eccezion fatta per il periodo pandemico, dove le disposizioni si concentrano soprattutto sul lavoro agile, le voci maggiormente ricorrenti risultano essere molteplici e riguardano, tra l'altro, la gestione dei turni di lavoro, degli straordinari, dei permessi, del calendario ferie, nonché della flessibilità negli orari di ingresso e uscita. Parimenti, anche gli strumenti di welfare contrattati si distinguono per una considerevole variabilità. Tra gli strumenti più frequenti si rilevano i buoni pasto, i servizi e le convenzioni aziendali, i congedi, la previdenza complementare e la sanità integrativa. Al contrario, la contrattazione aziendale sul tema del salario è affidata quasi esclusivamente ad una sola voce, quella del premio di risultato, che, stante la sua storicità, introduce negli ultimi anni indicatori innovativi per il calcolo della retribuzione incentivante, quali la valutazione della professionalità o la sostenibilità ambientale dei processi produttivi.

Tuttavia, nell'ottica del presente lavoro è bene sottolineare una tendenza fondamentale: dal 2016 ad oggi, accanto al salario, è in progressiva crescita il tema del welfare, nelle sue più svariate sfumature, da quello strettamente aziendale, a quello contrattuale, fino alle diverse possibilità di organizzazione del lavoro. Questo è un dato di estrema rilevanza, in quanto, volendo rifiutare spiegazioni semplicistiche del fenomeno (¹³⁹), avvalora l'idea che proprio il welfare - e con esso il tema della salute e del benessere – sia un tema centrale per i moderni sistemi di relazioni industriali, per condurre ad una visione sistemica la pluralità di esperienze praticate in azienda e nel territorio.

¹³⁹ Si intendono qui quelle letture che vedono la crescita del fenomeno quale risposta all'arretramento del welfare pubblico o come pratica che deriva dall'enfasi sulla responsabilità sociale di impresa. La medesima impostazione è altresì scelta dai Rapporti ADAPT su il Welfare occupazione e aziendale in Italia. Da ultimo, si veda Rapporto ADAPT, *Settimo rapporto su il welfare occupazione e aziendale in Italia*, a cura di M. TIRABOSCHI, Adapt University Press, 2024.

Capitolo IV. LA CONTRATTAZIONE SOCIALE E LA CONTRATTAZIONE ECONOMICA IN PROVINCIA DI VICENZA.

Sommario: La contrattazione sociale e la contrattazione economica in Provincia di Vicenza. 1.

La contrattazione sociale in Provincia di Vicenza. – 2. La contrattazione economica in Provincia di Vicenza: il settore metalmeccanico. – 3. La contrattazione economica in Provincia di Vicenza: il settore terziario. – 4. Il confronto tra il livello nazionale e il livello locale.

1. La contrattazione sociale in Provincia di Vicenza.

Alla data del 4 agosto 2024 sono stati raccolti e classificati 71 accordi di contrattazione sociale siglati nel territorio della Provincia di Vicenza. La rilevazione ha interessato tutti gli accordi sottoscritti tra il 2011 e il 2022, riferiti alla Provincia di Vicenza e presenti nella banca dati “Osservatorio Nazionale della Contrattazione Sociale – CGIL”.

L’analisi ha preso avvio dall’esame delle caratteristiche strutturali degli accordi, con particolare attenzione agli enti pubblici sottoscrittori, all’ambito territoriale di riferimento, al livello istituzionale di formalizzazione, alla natura e alla validità del documento, nonché all’evoluzione nel tempo e alle parti sociali firmatarie.

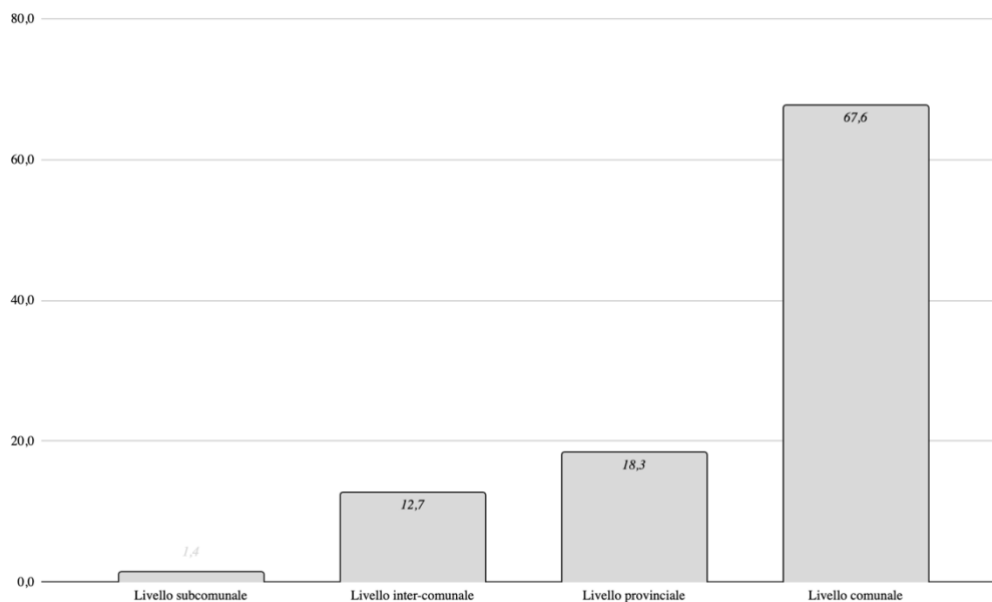
Dall’analisi condotta, gli accordi sono stati siglati nella maggior parte dei casi dall’amministrazione comunale (79%) e a seguire dall’Ulss (11,3%). Tra le amministrazioni pubbliche si trovano anche l’Ipab di Vicenza (4,8%), l’Assessorato ai servizi sociali (3,2%) e in un caso vi è la presenza anche dell’Inps provinciale.

Con riferimento al territorio della Provincia di Vicenza, al primo posto per comunità coinvolte vi è il territorio di Vicenza, Thiene, Santorso e Zugliano. Eccezion fatta per il capoluogo di provincia, la contrattazione sociale sembra dunque diffondersi soprattutto nel territorio dell’Altovicentino, peraltro con una certa eterogeneità rispetto alle grandezze dei Comuni coinvolti.

A riprova della centralità della dimensione comunale, il livello di sottoscrizione si situa nella stragrande maggioranza dei casi nel livello comunale con quasi il 68% degli accordi. A seguire, il 18,3% delle intese è sottoscritto a livello provinciale⁽¹⁴⁰⁾ e il 12,7% è firmato a livello inter-comunale. Residuali sono le intese rivolte al livello sub-comunale.

¹⁴⁰ Ci si riferisce qui soprattutto alle piattaforme e ai documenti di proposta elaborati dai sindacati a livello confederale e validi, proprio per tale ragione, su tutto il territorio provinciale.

Grafico 1. Numero di accordi per livello territoriale di sottoscrizione (%)



Distinguendo tra accordi, piattaforme e verbali di riunione, l'analisi mostra poi la netta prevalenza delle intese con le caratteristiche dell'accordo in più della metà dei casi. A seguire, vi sono i verbali di riunione nel 18,3% dei casi e le piattaforme nel 15,5% del totale dei documenti raccolti.

Nel 62% dei casi le intese hanno validità fino ad un anno (141) e solo nel 5,6% dei casi hanno durata superiore e fino a tre anni. Nel 32,4% dei casi non è invece possibile determinarne la durata.

Un ulteriore elemento riguarda l'evoluzione nel tempo del fenomeno: l'andamento della contrattazione sociale vicentina è pressoché costante dal 2013 al 2019, in forte crescita rispetto ai primi anni, mentre conosce una brusca battuta d'arresto nel 2020 in concomitanza con la crisi epidemiologica.

Quanto alle parti firmatarie, nella totalità dell'insieme sono presenti le organizzazioni sindacali a livello territoriale, accompagnate in pochissimi casi alle associazioni datoriali. Assenti risultano invece le organizzazioni sindacali a livello regionale o nazionale e gli organismi del Terzo Settore.

Con riguardo ora al solo protagonista delle trattative, è di rilevanza l'analisi del livello sindacale di sottoscrizione. Nell'88,7% dei casi, gli accordi risultano sottoscritti congiuntamente sia dal livello confederale sia dalle categorie sindacali. A seguire, le intese siglate esclusivamente da quest'ultime risultano essere

¹⁴¹ Si tratta soprattutto di accordi di confronto sui bilanci comunali di previsione.

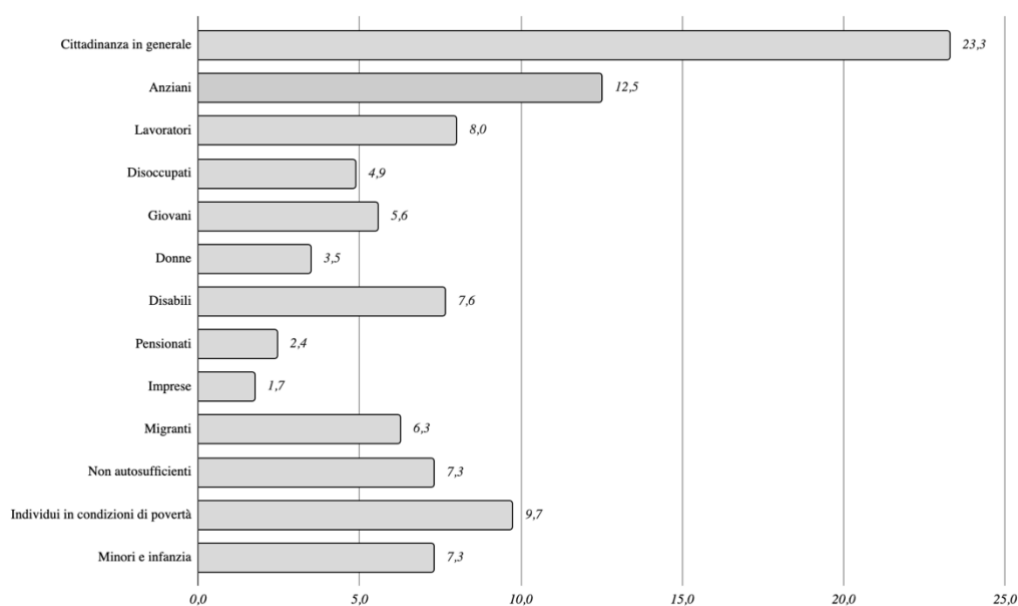
estremamente rare, mentre le iniziative di carattere propulsivo provengono, nella maggior parte dei casi, dal solo livello confederale. Tale dato sembra evidenziare la capacità della contrattazione sociale di configurarsi come un quadro di riferimento efficace per le dinamiche aziendali, mostrando, peraltro, un certo grado di coerenza con la struttura organizzativa del sindacato, dove, a rappresentare l'interesse generale dei lavoratori indipendentemente dal settore è proprio il livello confederale.

L'analisi del ruolo della concertazione permette di riflettere altresì sulla posizione delle organizzazioni sindacali al tavolo di trattativa con i Comuni e in materie, come quelle sociali, distanti dalle prerogative economiche delle tradizionali controparti aziendali.

A tal proposito, dall'analisi emerge come, in quasi la metà dei casi (47,9%), il ruolo del sindacato è prevalentemente informativo: i Comuni si limitano ad illustrare alle organizzazioni sindacali i contenuti dei bilanci e le principali linee di intervento adottate a livello territoriale a favore della cittadinanza. Non mancano tuttavia le occasioni di consultazione, presenti nel 26,8% dei casi, e di coinvolgimento, presenti nel 25,4% delle intese, segnali di un'attenzione in ogni caso riservata al confronto con gli stakeholders del territorio.

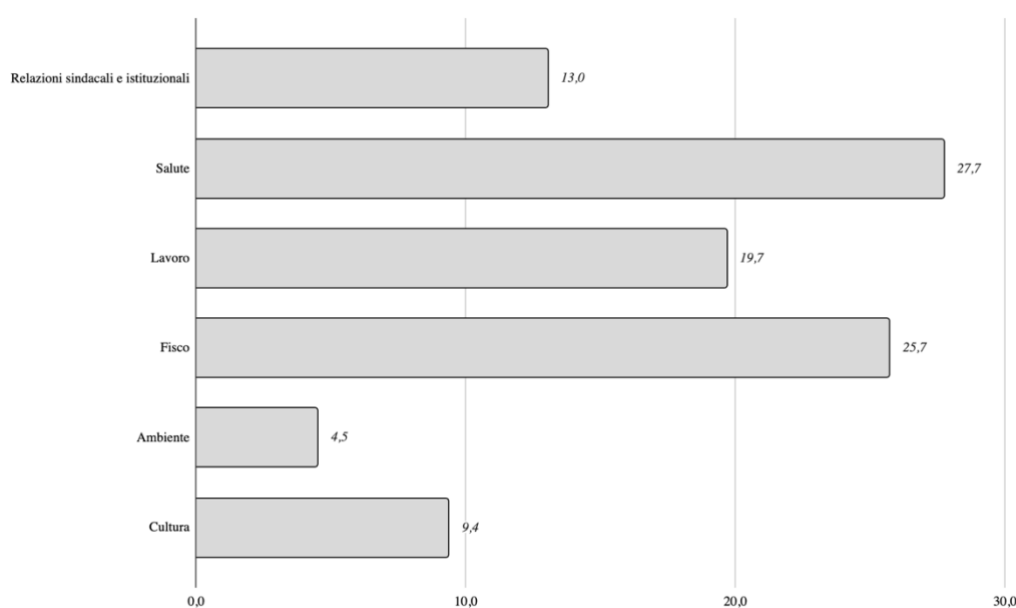
Quanto ai beneficiari della contrattazione sociale vicentina le intese non si discostano di molto dalle tendenze generali rilevate dai Rapporti di Cisl e di Cgil, sebbene con una certa eterogeneità rispetto alle categorie di indagine. Al primo posto gli accordi sono rivolti a tutta la cittadinanza (23,3%), al secondo posto per frequenza contrattuale vi sono gli anziani (12,5%) e al terzo posto gli individui in condizioni di povertà (9,7%). Le restanti categorie di analisi sono presenti in misura compresa tra l'8% e il 2%, dimostrando una marcata tendenza all'eterogeneità dei destinatari delle misure.

Grafico 2. Beneficiari per frequenza contrattuale sul totale degli accordi (%)



Passando ora alle politiche contrattate, è doveroso innanzitutto analizzare le tendenze generali, ossia le macro-politiche per frequenza contrattuale. Con il 27,7% delle intese al primo posto vi è il tema della salute, che abbraccia un ampio spettro di politiche, da quelle sanitarie, all'assistenza socio-sanitaria fino ad arrivare alle misure più prettamente sociali. Di poco inferiore, con il 25,7% delle intese è presente il tema del fisco. Considerate assieme le due tendenze, si conferma come anche il cuore della contrattazione sociale vicentina sia nell'intreccio tra le politiche socio-sanitarie e quelle fiscali. Al terzo posto in quasi il 20% dei casi vi è poi il tema del lavoro, che coinvolge tanto le politiche legate all'occupazione quanto le misure tese a riorganizzare il lavoro e i servizi delle pubbliche amministrazioni. Seguono le misure legate alle relazioni sindacali e istituzionali (13%), le attività rivolte alla cultura e al benessere della cittadinanza (9,4%) e le politiche ambientali (4,5%).

Grafico 3. Macro-politiche per frequenza contrattuale sul totale degli accordi (%)

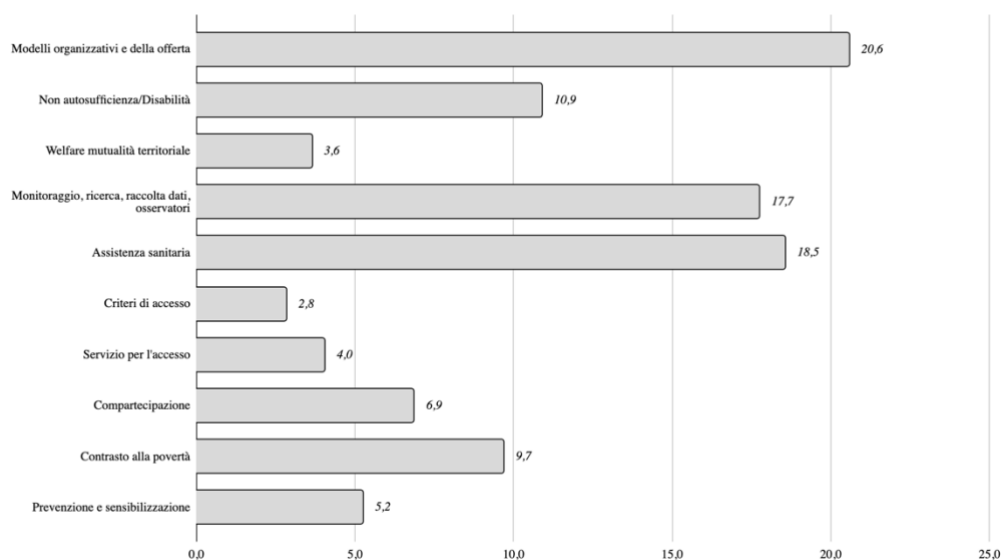


Procedendo ora con un'analisi approfondita delle singole tematiche, si esaminano gli istituti oggetto di contrattazione o promozione nell'ambito della contrattazione sociale vicentina. Quanto alle relazioni sindacali e istituzionali, l'istituto maggiormente presente è quello dei tavoli di confronto (48,2%), tesi a realizzare momenti di discussione congiunti pubblico-privato. A seguire, le intese prevedono forme e momenti di coinvolgimento e di informazione rivolti ai cittadini (20,9%) e introducono politiche riferite al Terzo Settore (16,4%), per quanto quest'ultimo non appaia mai quale firmatario diretto degli accordi. Non mancano poi momenti di verifica e di monitoraggio delle azioni implementate, con un'attenzione dunque particolare anche alla valutazione *ex-post*.

Il tema della salute è centrale nella contrattazione sociale vicentina e consta di numerose iniziative. In primo luogo, vi sono le previsioni relative ai modelli organizzativi e dell'offerta, ovvero dell'organizzazione dei servizi e delle prestazioni socio-sanitarie nel territorio, presenti del 20,6% dell'insieme. In secondo luogo, nel 18,5% dei casi le intese si riferiscono a misure di assistenza sanitaria (assistenza residenziale, assistenza ospedaliera, consultori familiari, hospice, telesoccorso, ospedali di comunità). Poco distanti, in terza posizione si trovano le misure tese al monitoraggio, alla raccolta di dati e soprattutto alla costituzione di Osservatori trilaterali, presenti nel 17,7% dell'insieme. Significativo è inoltre il numero delle intese volte ad introdurre servizi e prestazioni in favore di

soggetti non autosufficienti o con disabilità (centri diurni, servizi di trasporto sociale, soggiorni climatici e progetti di sollievo rivolti ai caregiver).

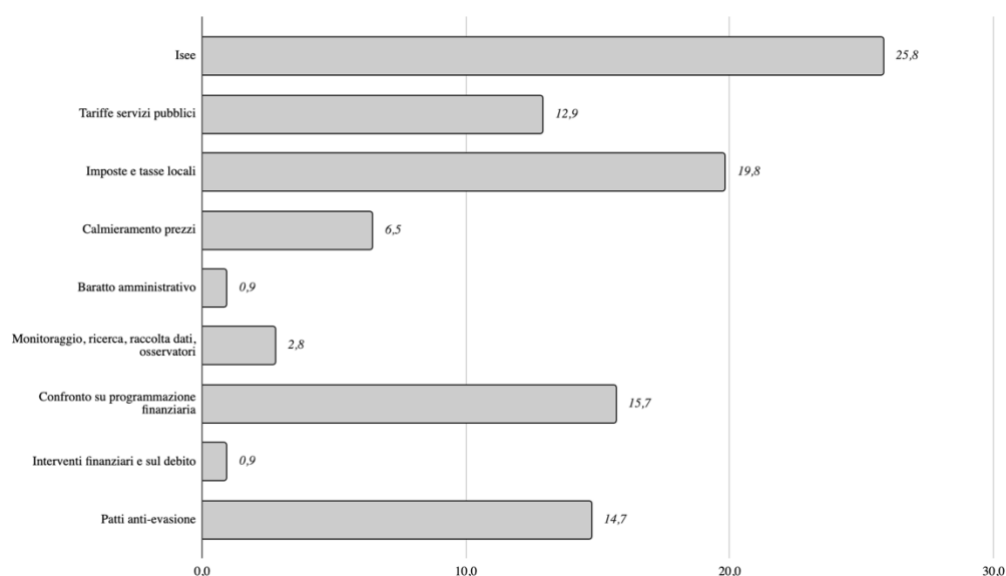
Grafico 4. Salute per frequenza contrattuale sul totale degli accordi (%)



A seguire, il tema del lavoro è focalizzato su due istituti principali: le gestioni associate e l'organizzazione, razionalizzazione e trasparenza. La prima è presente nel 28,3% dei casi e si riferisce alle attività la cui gestione è associata tra Comuni e amministrazioni diverse. La seconda si riferisce invece alle procedure relative al riordino istituzionale, alla razionalizzazione e alla trasparenza della pubblica amministrazione ed è presente in quasi il 23% del totale dei documenti analizzati. A ciò, seguono le misure di protezione sociale e del reddito offerte ai lavoratori (12%) e le politiche di formazione rivolte soprattutto ai dipendenti pubblici (10,2%).

Per quanto riguarda le politiche fiscali il protagonista è invece l'Isee rilevato nel 25,8% delle intese, quale indicatore e parametro utilizzato anche per l'accesso ai servizi e alle prestazioni. Seguono le iniziative relative alle imposte locali (19,8%) e il confronto sulla programmazione finanziaria e sui bilanci comunali (15,7%). Una costante soprattutto dei primi anni della contrattazione sociale vicentina è altresì la firma dei patti anti-evasione, frequenti nel 14,7% dell'insieme.

Grafico 1. Fisco per frequenza contrattuale sul totale degli accordi (%)



L'ambiente è la politica meno contrattata da sindacati e amministrazioni pubbliche. Quando presente, nel 50% dei casi si riferisce alle politiche per la casa, che includono tutte le attività e i riferimenti volti a migliorare la condizione abitativa, l'edilizia residenziale, e a promuovere il cohousing e la coabitazione solidale. Nel 23,7% dei casi le intese sono relative alle politiche ambientali in senso stretto, quali le misure volte al risparmio energetico.

Per concludere, l'analisi dell'ambito cultura – inteso come concetto ampio e articolato – evidenzia come la tematica maggiormente ricorrente sia quella dell'integrazione dei migranti, oggetto del 25,3% degli accordi, dei verbali e delle piattaforme esaminati. A ciò seguono i servizi integrativi per la scuola (mensa, trasporto, pre-scuola e post-scuola, sale studio) e le iniziative rivolte alle pari opportunità. Residuali sono invece le intese che introducono servizi legati alle Università o alle scuole superiori, all'apprendimento permanente degli adulti e all'edilizia scolastica.

2. La contrattazione economica in Provincia di Vicenza: il settore metalmeccanico.

Dopo aver descritto le principali caratteristiche della contrattazione collettiva aziendale in Italia, i successivi paragrafi intendono sviluppare ulteriormente lo studio di caso, selezionando ora un preciso perimetro territoriale, quello della Provincia di Vicenza, e due settori merceologici, il metalmeccanico (§2) e il terziario (§3).

Per prima cosa, l'indagine si concentra sulle principali tendenze della contrattazione aziendale del settore metalmeccanico vicentino. La scelta di analizzare gli accordi in esame dipende soprattutto dall'importanza socioeconomica rivestita nel territorio dal settore dell'industria metalmeccanica. Vicenza è infatti sede di tre importanti distretti: la metallurgia, l'elettromeccanica e la meccanica. Secondo i dati della Camera di Commercio di Vicenza, i distretti del settore metalmeccanico occupano nel 2021 il 21,3% della forza lavoro totale, una cifra di molto superiore alla media italiana nei medesimi ambiti (9,3%) e che dunque caratterizza fortemente la filiera produttiva locale ⁽¹⁴²⁾.

L'analisi è condotta utilizzando la banca dati *FareContrattazione* della Scuola di alta formazione di Adapt e la banca dati Ocsel-Cisl di proprietà di Cisl. In particolare, la selezione dei contratti aziendali è avvenuta sulla base dell'anno di sottoscrizione, del settore di riferimento e dell'ambito territoriale.

Alla data dell'8 agosto 2023 sono stati così raccolti un totale di 92 contratti aziendali siglati a partire dal 2016 nelle aziende metalmeccaniche di tutto il territorio vicentino ⁽¹⁴³⁾.

Prima di entrare nel merito delle dinamiche contrattuali, sono tuttavia necessarie alcune precisazioni metodologiche, valide anche per il caso del terziario (§3). In primo luogo, l'insieme dei contratti analizzati non rappresenta un campione a livello statistico degli accordi sottoscritti nel periodo indicato, considerata l'impossibilità, in Italia, di conoscere il numero esatto di contratti collettivi ⁽¹⁴⁴⁾ e la difficoltà di reperimento del materiale contrattuale ⁽¹⁴⁵⁾. In secondo luogo, l'indagine sui contenuti della contrattazione si basa sulla metodologia della *content analysis* e utilizza le griglie di rilevazione poste alla base della classificazione condotta nel tempo dai Rapporti Adapt.

In tal senso, la totalità dei contratti è stata analizzata con riferimento ai seguenti temi: sistemi di relazioni industriali; ambiente, salute e sicurezza; politiche attive, formazione, riqualificazione professionale; organizzazione del lavoro, welfare aziendale e misure di conciliazione; trattamenti retributivi e salario di produttività.

¹⁴² I dati sono stati elaborati a partire dalla *Guida statistica della Provincia, "Conoscere Vicenza"*, Camera di Commercio di Vicenza, dicembre 2022.

¹⁴³ Sono stati inclusi nella rilevazione anche i contratti c.d. gestionali (ad esempio, riferiti all'attivazione della cassa integrazione) e gli accordi relativi all'introduzione delle misure di contenimento del Covid durante il periodo pandemico. Il totale dei contratti include altresì i rinnovi e gli accordi siglati in anni diversi da medesime aziende.

¹⁴⁴ Si veda, in termini, la nota metodologica VIII Rapporto ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2020)*, Adapt University Press, 2021.

¹⁴⁵ M. TIRABOSCHI, *Problemi e prospettive nello studio della contrattazione collettiva aziendale*, in *Economia e società regionale. Oltre il ponte*, 3, 2022, pp. 21-31; E. SCUDELLER, A. ASNAGHI, *La conoscibilità dei contratti collettivi di lavoro nel settore privato: una proposta*, in *Sintesi*, 2021.

Per ciascuna tematica, a fianco delle analisi statiche delle frequenze contrattuali, sono state realizzate anche alcune analisi longitudinali, con lo scopo di conoscere l'andamento temporale rispetto agli specifici contenuti della contrattazione. A tal proposito, il periodo di osservazione è stato suddiviso in quattro bienni dal 2016 e al 2023.

Nello specifico, i contratti aziendali relativi al settore metalmeccanico rientrano per la totalità dei casi nel perimetro delle regole dettate dal CCNL dei dipendenti dalle aziende metalmeccaniche e della installazione di impianti sottoscritto da Federmeccanica e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm. Le 92 intese raccolte sono così distribuite: 33 nel biennio 2016/2017; 17 nel biennio 2018/2019; 22 nel biennio 2020/2021; 20 nel biennio 2022/2023. Emerge dunque quale periodo di maggior diffusione della contrattazione decentrata il primo biennio, 2016-2017.

Quanto alla dimensione aziendale, più della metà degli accordi è stata siglata in aziende di piccole e medie dimensioni, occupanti fino a 249 addetti (51,1%). L'altra metà è invece distribuita nelle aziende con un numero di dipendenti superiore a 250 e fino a 999 (42,4%). Tra queste, si rileva come non sia presente un numero significativo di contratti siglati nelle aziende con più di mille addetti.

Le intese risultano poi sottoscritte nella stragrande maggioranza dei casi a livello aziendale (83,2%). A seguire, l'11,6% degli accordi è valido per l'intero stabilimento e circa il 5% è siglato a livello di gruppo. Nell'insieme dei contratti raccolti, nessuna disposizione è invece efficace per il solo reparto produttivo.

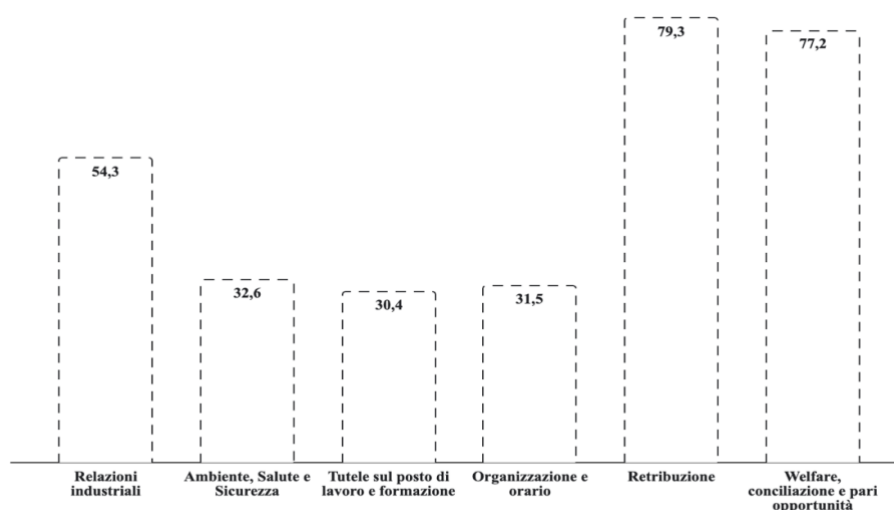
Quanto agli attori della contrattazione, i firmatari delle intese risultano essere soprattutto le RSU/RSA e le organizzazioni sindacali territoriali e regionali, presenti entrambe in quasi l'85% dei contratti. Come i lavoratori, anche i datori di lavoro sono assistiti dalle relative associazioni datoriali o dagli studi di consulenza. L'associazione datoriale è difatti presente nel 31,5% dei casi, mentre i consulenti del lavoro sono firmatari del 10,9% degli accordi. Tuttavia, si evidenzia come nella maggior parte dei casi i datori di lavoro preferiscano non avvalersi dell'assistenza dei propri rappresentanti, ma concludano in autonomia la trattativa.

Per quanto riguarda invece le finalità della contrattazione, le parti sociali dichiarano nelle premesse di voler coinvolgere i lavoratori (42,4%) e incrementare la produttività aziendale (28,3%). Al terzo posto, presente nel 22,8% degli accordi, l'obiettivo delle negoziazioni è quello di incentivare la flessibilità, intesa quale strumento capace di realizzare processi produttivi adeguati ai rapidi mutamenti e alle sfide del mercato globale.

Infine, dall'analisi longitudinale dei dati raccolti a partire proprio da tali premesse emergono alcune significative evidenze. In primo luogo, le intese finalizzate al coinvolgimento dei lavoratori sono presenti in numero maggiore nei bienni 2016/2017 e 2020/2021. In secondo luogo, a partire dal 2016, sono in costante aumento i contratti finalizzati ad aumentare la produttività, la flessibilità e la sicurezza sui luoghi di lavoro, e, partire dal 2022, cresce anche il numero delle intese siglate per far fronte ad esigenze di sostenibilità ambientale. Invero, gli accordi volti ad intercettare i cambiamenti nel mondo del lavoro e a salvaguardare l'occupazione risultano oggi in diminuzione rispetto al 2016.

Osservando gli ambiti di indagine si individuano le linee di tendenza in grado di offrire innovativi spunti di riflessione circa le dinamiche della contrattazione vicentina. Al primo posto per frequenza contrattuale vi è il tema del salario. Inteso sia quale premio di risultato sia quale elemento fisso, il salario è presente in quasi l'80% delle intese. Di poco inferiore è invece il numero di accordi che prevede l'attivazione di misure di welfare e di conciliazione (77,2%). Al terzo posto nella classifica delle macro-politiche più sviluppate vi è poi il tema delle relazioni industriali, negoziato in oltre la metà dei contratti oggetto di indagine. Al contrario, solo 3 accordi su 10 prevedono rispettivamente misure tese a favorire una maggior sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, una migliore distribuzione dell'organizzazione e dell'orario di lavoro e maggiori occasioni formative.

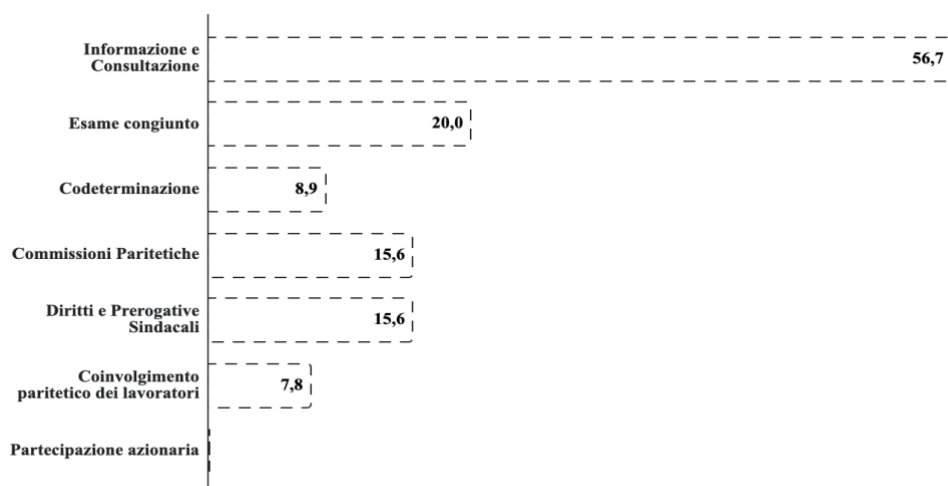
Grafico 6. Macro-politiche per frequenza contrattuale (%)



Dal grafico sottostante appare chiaro come il settore metalmeccanico sia caratterizzato da sistemi di relazioni industriali fortemente incentrati sullo sviluppo

di momenti di informazione e di consultazione. Presenti nel 56,7% delle intese, le parti sociali promuovono numerose attività di confronto, soprattutto mediate dalla presenza delle RSU, con lo scopo di acquisire – o arricchire – la consapevolezza delle reciproche esigenze. A seguire, le relazioni industriali aziendali sono favorite da momenti di esame congiunto (20%), dall’istituzione di commissioni paritetiche (15,6%) e dalla tutela dei diritti sindacali (15,6%). La contrattazione aziendale considera in via residuale le prassi di codeterminazione e, più in generale, di coinvolgimento diretto dei lavoratori. Ciononostante, la grande assente risulta essere la partecipazione azionaria. Infatti, in nessuno dei casi esaminati la partecipazione finanziaria dei lavoratori è un istituto contrattato dalle parti.

Grafico 7. Relazioni industriali per frequenza contrattuale (%)



Con uno sguardo longitudinale, la contrattazione ha mantenuto nel tempo pressoché inalterata l’attenzione nei confronti delle procedure di informazione e consultazione, delle commissioni paritetiche e del coinvolgimento dei lavoratori, con un isolato aumento delle pratiche di esame congiunto contestuale al rinnovo contrattuale del 5 febbraio 2021. Tuttavia, nell’ultimo biennio si segnala la significativa crescita del numero di intese che intendono incoraggiare momenti di codeterminazione e sostenere condizioni di miglior favore per i diritti sindacali.

La seconda dimensione oggetto di indagine è quella relativa all’ambiente, alla salute e alla sicurezza. Il 20,7% degli accordi regola la materia attraverso attività di tipo informativo e formativo. Sintomo di una disciplina ancora tradizionale, a queste attività sono affiancate le previsioni legate alla redazione dei documenti per la valutazione dei rischi (10,9%) e ai dispositivi di protezione individuale (8,7%). L’analisi degli istituti nel corso del tempo mostra una diffusione eterogenea delle

disposizioni. In modo particolare, il biennio 2016/2017 si caratterizza per accordi che mirano a realizzare attività informative, di valutazione dei rischi e che disciplinano la figura del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza. Nel biennio seguente, e fino a tutto il 2021, la maggior parte degli istituti subisce una contrazione, ad eccezione delle polizze per gli infortuni. Diversamente, nel biennio 2022/2023 gli accordi che disciplinano le misure a tutela della salute e sicurezza ricominciano a crescere. Per la prima volta nel 2022, le parti sociali manifestano inoltre interesse anche per tematiche quali il benessere lavorativo e il diritto alla disconnessione, dimostrandosi così sensibili alle richieste ed esigenze dei lavoratori.

Per quanto riguarda la formazione, la riqualificazione professionale e le politiche attive, il settore metalmeccanico vicentino è caratterizzato dalla promozione di attività volte allo sviluppo professionale (16,3%). Si tratta di percorsi di formazione aventi l'obiettivo di promuovere l'acquisizione o il miglioramento di specifiche competenze, da quelle digitali a quelle linguistiche, fino a quelle tecniche di uso professionale. Di frequente i corsi di formazione colgono le opportunità di finanziare i programmi attraverso i fondi interprofessionali.

A seguire, al secondo posto con il 9,8% degli accordi, vi è la disciplina dell'inquadramento e classificazione dei lavoratori. In questo ambito le pratiche si riferiscono il più delle volte a sistemi di valutazione, definizione e misurazione dei livelli di competenza del lavoratore. A ciò si accompagnano gli strumenti volti alla certificazione delle competenze, come il libretto formativo, presenti complessivamente nel 5,4% dei casi.

Le restanti categorie di indagine (come le misure per la mobilità professionale interna o le politiche di outplacement) sono, invece, presenti solo in via residuale. Nel tempo, la distribuzione delle frequenze appare ciclica. La maggior parte delle tematiche, dopo un periodo di iniziale crescita, subisce una contrazione in concomitanza al biennio 2020/2021, dimostrazione di come la crisi pandemica abbia segnato nel breve termine una repentina battuta d'arresto per le tematiche connesse alla formazione. Altrettanto rapida è stata però la ripresa, caratterizzata dal riemergere di alcuni tra i temi più importanti per affrontare gli impatti sul mercato del lavoro generati dalle trasformazioni demografiche e tecnologiche. Nell'ultimo biennio tornano infatti a crescere le intese che realizzano programmi di sviluppo professionale per i propri dipendenti. Assieme, aumentano gli accordi che aspirano a modificare il sistema di classificazione e di inquadramento, in linea con quanto previsto (e promosso) dal livello nazionale di contrattazione.

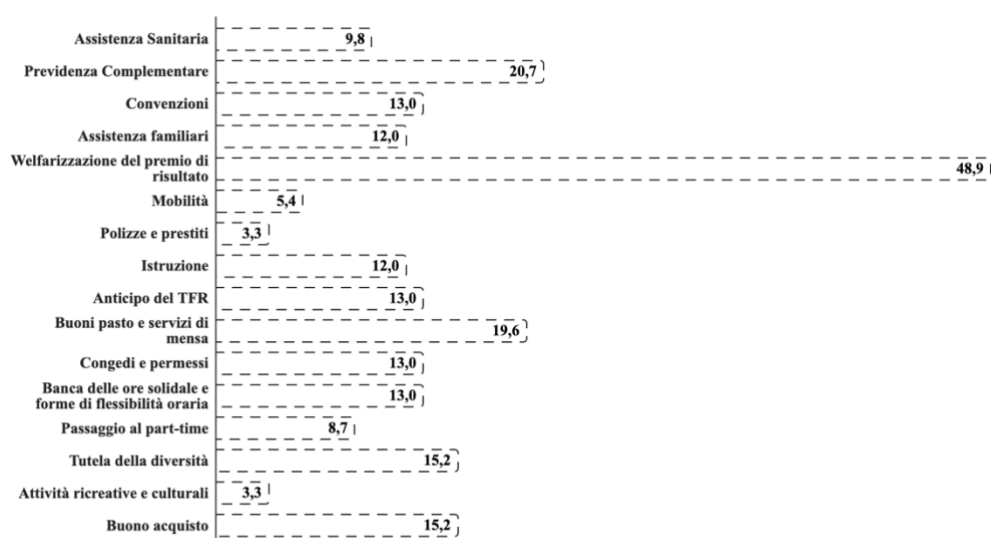
In relazione all'organizzazione e all'orario di lavoro, la contrattazione aziendale vicentina disciplina la materia prevalentemente con riferimento ai permessi, i c.d.

PAR e ROL (18,5%), inserendo clausole sui termini di preavviso e sul numero di richieste ritenute accettabili rispetto al totale dei lavoratori di un reparto o di un'unità produttiva.

Al secondo posto, i contratti prevedono numerose disposizioni sul lavoro agile (15,2%) e, a parità di frequenza, introducono regimi di orario flessibile e intervengono sul lavoro a turni (12%). Significativa è altresì la presenza di regole volte a ridurre l'orario di lavoro a parità di retribuzione (5,4%). Ad ogni modo, la distribuzione temporale delle frequenze mostra in modo rilevante una crescita della quantità e della complessità degli accordi, soprattutto in concomitanza con l'ultimo biennio. Dopo l'impatto della pandemia, infatti, crescono le intese che introducono misure relative al lavoro agile, ai permessi, alle pause, alla reperibilità e al lavoro a turni. Le disposizioni circa la riduzione dell'orario lavorativo a parità di stipendio crescono costantemente dal 2016 al 2021. In diminuzione sono invece gli accordi che disciplinano l'orario multiperiodale.

Altro tema analizzato è poi quello del welfare, della conciliazione e delle pari opportunità. Presente nel 77,2% delle intese, il welfare è regolato dalle parti sociali soprattutto mediante la welfarizzazione del premio di risultato (48,9%). A seguire, le intese tendono ad incentivare l'iscrizione ai Fondi di previdenza complementare, presenti nel 20,7% dei casi e ad assicurare i servizi di mensa o i buoni pasto (19,6%), mentre all'ultimo posto si trovano le polizze, i prestiti e le misure a favore delle attività culturali e ricreative.

Grafico 8. Welfare, conciliazione e pari opportunità (%)



Nel tempo le parti sociali hanno arricchito il panorama delle disposizioni introdotte per il benessere e la conciliazione nei luoghi di lavoro. In particolar modo, sia nel biennio 2016/2017 che nel biennio 2022/2023 sono numerose le iniziative dirette a realizzare servizi di mensa e ad incentivare l'adesione a forme pensionistiche integrative e a fondi sanitari. Tuttavia, l'attenzione ai fondi pensione e ai fondi sanitari diminuisce con il passare del tempo, lasciando spazio a richieste di anticipo del TFR, alla banca ore e a misure a tutela della diversità e al contrasto alle forme di discriminazione.

Il salario è l'ultima dimensione indagata. Presente in misura maggiore tra i temi della contrattazione metalmeccanica vicentina, il sistema retributivo si concentra perlopiù sulla negoziazione dei premi di risultato. Il 78,9% degli accordi analizzati prevede infatti incentivi economici al raggiungimento di determinati obiettivi. Il salario fisso - nella forma di indennità, maggiorazioni ed altri elementi - appare invece con minor frequenza negli accordi (rispettivamente il 14,4% e l'8,9%) e ancora meno diffuse risultano le disposizioni sul TFR (4,4%).

Un discorso a parte può essere fatto per il salario di ingresso. Per quanto non presente in misura significativa, è interessante notare come il 10% delle intese riproporziona la quota retributiva a seconda dell'anzianità di servizio, in particolare prevedendo una percentuale più bassa di premio per i neoassunti o apprendisti.

Con riferimento invece all'andamento temporale delle frequenze, le dinamiche sono caratterizzate in prevalenza dalla contrattazione del premio di risultato, presente soprattutto nei primi anni della rilevazione e in crescita negli ultimi. Sebbene residuali, le disposizioni in favore di elementi fissi della retribuzione, del TFR e del salario di ingresso rimangono costanti nel tempo, mentre l'unica eccezione è rappresentata dalle indennità e le maggiorazioni, la cui contrattazione è in leggero aumento dal 2022.

Con riguardo ora al salario premiante è evidente la volontà delle parti di raggiungere elevati livelli di redditività (73,2%) e di contrastare il fenomeno dell'assenteismo (57,7%). A ciò si accompagna l'esigenza di aumentare la produttività (54,9%) e la qualità dei processi (36,6%). Tra gli indicatori di calcolo del premio sono altresì frequenti, in ordine decrescente, il numero di infortuni (14,1%), l'innovazione organizzativa (7%) e la professionalità (4,2%). Non si riscontra invece la presenza di misure tese ad incentivare lo smaltimento di ferie e permessi arretrati o la partecipazione ad iniziative formative.

In questa sede, è utile rilevare anche alcune buone prassi. Per prima cosa, sono in aumento le intese che prevedono indicatori legati alla sicurezza sul lavoro e alla riduzione del numero di infortuni, segnale di una particolare attenzione dedicata al tema della salute, tanto da parte delle aziende quanto delle organizzazioni sindacali.

In secondo luogo, è rilevante la presenza di intese in cui il premio di risultato viene erogato al raggiungimento di standard basati sulla professionalità (ad esempio, sulla certificazione delle competenze) e premi il cui calcolo viene determinato secondo indicatori legati all'innovazione organizzativa, come l'ottenimento di certificati di qualità. Anche se presenti in numero esiguo, si ritiene doveroso portare qui all'attenzione anche alcuni contratti che utilizzano indicatori legati alla sostenibilità energetica e alla formazione (in totale si tratta di 4 accordi su 79).

Complessivamente, dall'analisi dei dati è possibile osservare alcune peculiari tendenze circa il livello di sindacalizzazione delle aziende, l'origine e lo scopo dell'iniziativa contrattuale. Per prima cosa, il quadro descritto è espressione di un buon livello di sindacalizzazione anche delle aziende di piccole e medie dimensioni. Tuttavia, è probabile che questo dato derivi, da un lato, dalla composizione numerica dei contratti raccolti, e dall'altro, rifletta la tipicità del tessuto produttivo vicentino, costituito perlopiù da aziende medio-piccole.

In secondo luogo, per quanto riguarda l'origine dell'iniziativa contrattuale, gli accordi testimoniano un'interessante tendenza rilevabile a livello settoriale: il protagonismo delle RSU al tavolo di trattativa. È un tema non nuovo per la contrattazione metalmeccanica vicentina (¹⁴⁶), ma che evidenzia come il settore si faccia promotore di iniziative che nascono direttamente all'interno delle aziende, dalle assemblee e dal coinvolgimento dei lavoratori, in un processo di partecipazione per così dire *bottom-up*. I sindacati a livello territoriale tendono dunque a mettere al centro chi meglio di altri è in grado di leggere ed interpretare i bisogni del lavoro e dei lavoratori.

Dall'analisi delle premesse degli accordi è possibile poi avanzare alcune ipotesi circa lo scopo per cui si contratta. Nonostante il coinvolgimento dei lavoratori rimanga la finalità centrale e i casi di partecipazione organizzativa "forte" siano in aumento a partire dal rinnovo contrattuale del 2021 (¹⁴⁷), è significativo notare come il settore metalmeccanico rimanga fortemente orientato a raggiungere alti livelli di produttività, flessibilità e qualità del lavoro, non senza una particolare attenzione all'ambiente e alla sostenibilità dei processi. In altre parole, le intese si concentrano su variabili *hard* legate ai processi produttivi e questo è un dato che ben si collega al primato del salario tra i temi contrattati dalle parti sociali (¹⁴⁸).

¹⁴⁶ Ne parlava così già P. GUBITTA, *Lavoro, impresa, contrattazione nell'industria metalmeccanica vicentina*, in *Economia e società regionale*, 2009, pp. 178-192.

¹⁴⁷ Per un approfondimento, si veda G. IMPELLIZZIERI, *La cosiddetta "partecipazione organizzativa": un primo bilancio a cinque anni dal Patto per la fabbrica*, in *DRI*, 2023, n. 4, pp. 1029-1053.

¹⁴⁸ Peraltro, la frequenza con cui viene contrattato il tema del salario non sembra essere una prerogativa solo della contrattazione vicentina, ma una tendenza rilevabile anche in altri territori del Nord Italia, come quello bresciano. A tal proposito si veda il recente studio di N. CASNICI, A.

Stante la centralità dei sistemi retributivi, si osserva come nel corso degli anni sia aumentata l'attenzione anche verso altre tematiche, come il welfare, l'organizzazione e la gestione dell'orario di lavoro, peraltro in linea con quanto evidenziato anche livello nazionale dai Rapporti sulla contrattazione decentrata. La lettura congiunta di tali tendenze non disattende dunque l'aspettativa che parti sociali e contrattazione siano negli ultimi anni alla ricerca di un punto d'equilibrio, consapevoli che il tema della regolazione del fattore tempo è centrale per lo sviluppo del mercato del lavoro. In modo particolare, il settore della metalmeccanica si rivela un'area dinamica in costante tensione tra due estremi, ossia tra una visione classica dell'organizzazione del lavoro e un'impostazione innovativa di gestione dei tempi di vita e di lavoro. Difatti, gli accordi testimoniano come, alle variabili classiche di gestione del tempo (i turni o le fermate collettive), si associano dimensioni innovative che introducono veri e propri elementi di rottura (lo smart working e la riduzione dell'orario di lavoro a parità di stipendio). Nel complesso, oltre al tema del welfare e del salario, le altre materie – come l'ambiente o la formazione – non paiono al centro degli accordi. Quest'ultime hanno scarsa corposità e riguardano ancora poche materie (¹⁴⁹).

Stante le criticità, l'immagine che però emerge dalla lettura dei dati raccolti conferma l'idea di un sistema di relazioni industriali capace di tutelare la crescita e lo sviluppo dei settori produttivi e che non si limita a stabilire esclusivamente un "giusto compenso". Gli accordi analizzati dimostrano infatti come la contrattazione aziendale vicentina voglia essere portavoce di istanze di welfare fondamentali per il benessere dei lavoratori e per la competitività delle imprese. Di fronte ad una dimensione organizzativa talvolta inadeguata a cogliere le istanze di evoluzione professionale, la contrattazione tende a ripensare l'agire lavorativo più a favore dei bisogni della persona, introducendo misure di welfare capaci di tenere assieme anche la più ampia accezione di salute.

La dimensione della salute è così presente nelle disposizioni relative alla sicurezza nei luoghi di lavoro, ma si legge altresì nella volontà di coinvolgere i lavoratori nell'attività d'impresa, nell'attenzione all'ambiente e alla sostenibilità energetica e nelle menzioni circa i rischi psicosociali, il benessere e la conciliazione vita-lavoro. Nondimeno, l'attenzione alla salute si rileva in tutti quegli accordi che, a partire soprattutto dall'emergenza pandemica, hanno previsto l'esclusione dei periodi di

SIGNORETTI, M. CASTELLANI, *Traiettorie decentrate: contrattazione di secondo livello e struttura economico-finanziaria delle imprese nella provincia di Brescia*, in *DLRI*, 2023, n. 4, pp. 464-480.

¹⁴⁹ Sul punto, taluni autori, nel rilevare caratteristiche similari, attribuiscono il fatto alla mancanza di una sede pubblica e istituzionale dove condurre e stipulare gli accordi. In questo senso, si veda C. BAGLIONI e R. MILANI, *La contrattazione collettiva delle aziende industriali in Italia*, Franco Angeli, 1990.

malattia Covid o delle assenze legate a specifiche patologie dal calcolo dell'indice di assenteismo che incide sul salario premiante.

In sintesi, l'analisi della contrattazione metalmeccanica vicentina mostra potenziali connessioni tra ciò che accade all'interno delle aziende e ciò che invece avviene nel territorio. Vi sono temi comuni che interessano tanto i diritti di lavoro, quanto i diritti di cittadinanza (il welfare, il tempo di lavoro e di non lavoro, la salute), ma anche ponti comunicativi, come le RSU e le organizzazioni sindacali territoriali, in grado di unire e coordinare le strategie sindacali e aziendali.

3. La contrattazione economica in Provincia di Vicenza: il settore terziario.

L'analisi della contrattazione aziendale del settore terziario è condotta su un totale di 20 accordi ⁽¹⁵⁰⁾ siglati a partire dal 2016 e raccolti alla data del 8 agosto 2023 grazie alle banche dati *FareContrattazione* di Adapt e di Ocsel-Cisl. Come per il settore metalmeccanico, la scelta di analizzare il settore del commercio, della distribuzione e dei servizi deriva dall'importanza socio-economica che riveste nel territorio. Al settore terziario sono infatti affiliate nel 2021 circa 45.000 imprese, pari a più della metà del totale delle aziende vicentine ⁽¹⁵¹⁾.

La metodologia di rilevazione è la medesima descritta nel §2, a cui si rimanda. La struttura del paragrafo segue dunque lo stesso percorso ideale, eccezion fatta per il tema della formazione, sottorappresentato a livello statistico, e per questo assente nella trattazione.

Per prima cosa, in riferimento alle caratteristiche della contrattazione, i contratti aziendali vicentini del settore terziario sono stati siglati prevalentemente nel biennio 2016-2017, mentre la restante metà si suddivide in modo pressoché uguale nei bienni successivi.

¹⁵⁰ Come per l'indagine sui contratti aziendali del settore metalmeccanico, anche in questo caso sono stati inclusi nella rilevazione anche i contratti c.d gestionali (ad esempio, riferiti all'attivazione della cassa integrazione) e gli accordi relativi all'introduzione delle misure di contenimento del Covid durante il periodo pandemico. Il totale dei contratti include altresì i rinnovi e i contratti aziendali siglati in anni diversi da medesime aziende.

¹⁵¹ I dati sono stati elaborati a partire dalla *Guida statistica della Provincia, "Conoscere Vicenza"*, Camera di Commercio di Vicenza, dicembre 2022.

Nel 35% dei casi si tratta di contratti firmati in aziende di piccole o piccolissime dimensioni. A seguire, il materiale raccolto si riferisce ad aziende occupanti tra i 250 e i 499 dipendenti (30%) e ad aziende con un numero di addetti compreso tra 50 e 249. Nessun contratto è stato invece siglato in aziende con oltre mille dipendenti, riflettendo così le caratteristiche tipiche del settore merceologico.

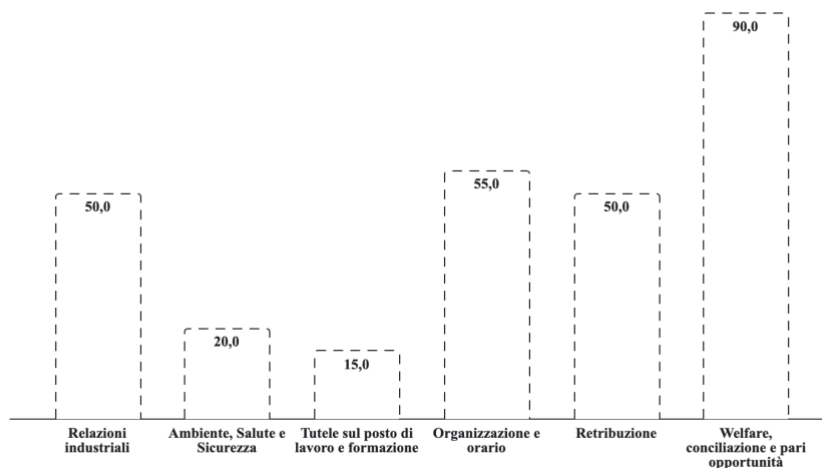
I protagonisti della contrattazione aziendale sono le organizzazioni sindacali territoriali o regionali, le quali hanno sottoscritto la totalità dei contratti. Diversamente, le rappresentanze sindacali aziendali sono presenti in meno della metà delle intese. Sul versante datoriale, le aziende si avvalgono dell'assistenza sia delle proprie associazioni, sia degli studi di consulenza del lavoro. In particolar modo, Confcommercio Vicenza risulta firmataria del 55% delle intese, mentre i professionisti partecipano attivamente solo nel 5% dei casi.

Con riguardo ora alle finalità, si noti come le intese siano dirette principalmente a coinvolgere i lavoratori e le rappresentanze (75%) e, solo in un secondo momento, intendono perseguire obiettivi di legalità (45%), di produttività (40%) e di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro (40%).

Dall'analisi longitudinale emerge come, dal 2016 ad oggi, tutti gli obiettivi negoziali hanno subito una rilevante decrescita che giunge al culmine negli anni 2020 e 2021. Di fronte a tale tendenza, il biennio della pandemia si caratterizza per un gran numero di intese volte a gestire la crisi e le sue conseguenze. Ciononostante, negli ultimi due anni la contrattazione decentrata è tornata a crescere soprattutto nella volontà di comprendere i cambiamenti del lavoro e salvaguardare i livelli occupazionali.

Osservando ora gli ambiti di indagine e le linee di tendenza generali, si noti come il settore terziario sia caratterizzato dalla netta prevalenza di misure riguardanti il welfare, la conciliazione e le pari opportunità. Presente in ben 9 accordi su 10, il tema del benessere nei luoghi di lavoro è associato a misure tese a regolare l'organizzazione e l'orario di lavoro. Quest'ultime appaiono infatti in più delle metà dei casi (55%). Il sistema di relazioni industriali e la retribuzione sono invece posti a pari merito al terzo posto per frequenza contrattuale. Residuali sono infine le intese rivolte al tema della sicurezza e della formazione.

Grafico 9. Macro politiche per frequenza contrattuale (%)



Con specifico riguardo ora alle singole macro politiche, nella metà degli accordi analizzati il sistema di relazioni industriali si basa su processi informativi, mentre assenti sono le occasioni di esame congiunto e la c.d. codeterminazione. Agli ultimi posti della classifica, le parti intendono disciplinare la materia anche attraverso le commissioni (20%), le prerogative sindacali (15%) e il coinvolgimento paritetico dei lavoratori (5%).

Con uno sguardo alla distribuzione temporale, si noti come vi sia una diminuzione sia della varietà degli istituti, sia della frequenza con cui essi sono negoziati. In linea generale, si può però affermare come l'attività di confronto rimanga la protagonista della contrattazione del terziario in quasi tutti gli anni, eccetto per il biennio 2020/2021 in cui domina la contrattazione dei diritti sindacali.

Con un numero esiguo di contratti, a parità di frequenza, il tema della salute, della sicurezza e dell'ambiente viene affrontato mediante disposizioni relative al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, alla valutazione dei rischi e tramite l'istituzione di polizze contro gli infortuni. In particolar modo, quest'ultime sono tese ad integrare le assicurazioni obbligatorie di Inail e Inps.

Tuttavia, l'analisi degli istituti nel tempo mostra una diffusione eterogenea di tali disposizioni: a seconda del biennio il tema della salute è prevalentemente disciplinato dalla valutazione dei rischi (2016/2017), dalle polizze infortuni (2018/2019) e dalle misure di contrasto e prevenzione al Covid-19 (2022/2023).

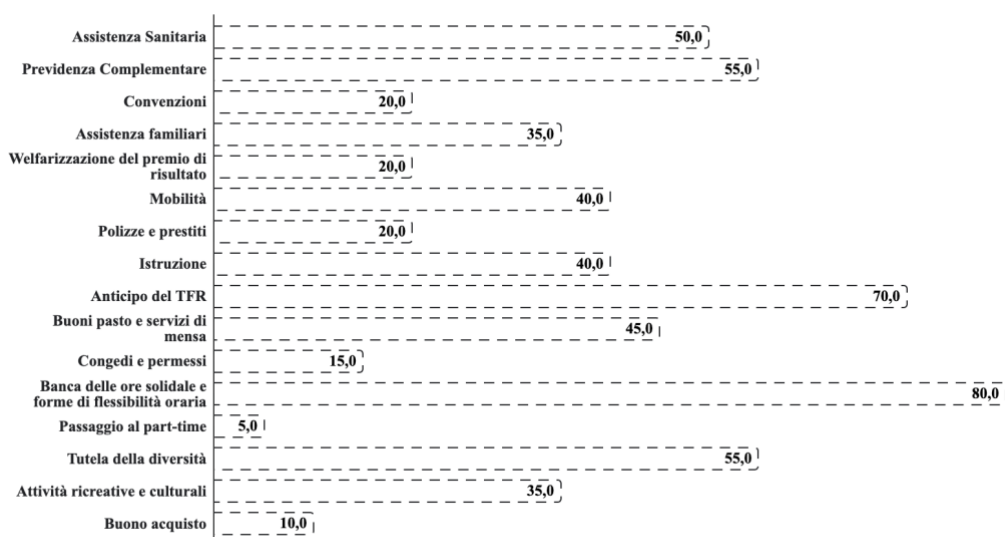
A seguire, il 50% degli accordi del terziario regola l'organizzazione e l'orario di lavoro mediante forme di flessibilità oraria. In modo coerente, il 20% del totale delle intese introduce la banca delle ore, perlopiù rispondente alle esigenze aziendali dettate dal carattere stagionale di alcune attività produttive. A ciò seguono le trasferte (15%) e l'utilizzo dell'orario di lavoro straordinario (15%). Nessuna tra le intese analizzate manifesta però la possibilità di fruire dell'orario multiperiodale o della riduzione dell'orario di lavoro a parità di stipendio.

Quanto alla distribuzione temporale, la gran parte degli accordi dedicata all'organizzazione e all'orario di lavoro è compresa nel periodo che va dal 2016 al 2019. Quasi assenti nel biennio 2020/2021, gli accordi tornano a crescere soprattutto in relazione all'istituto della banca ore.

Coerentemente con quanto descritto finora, il welfare spesso coincide con la possibilità di adottare regimi orari flessibili. Presenti nel 80% delle intese, i regimi orari introdotti prevedono la possibilità per i lavoratori di anticipare l'entrata o ritardare l'uscita dal luogo di lavoro. Con il 70% degli accordi, le parti introducono poi norme in favore della richiesta di anticipo del TFR e, con il 55% dei casi, favoriscono iniziative volte alla tutela della diversità e alla previdenza complementare.

Complessivamente, quasi tutte le categorie oggetto di indagine sono presenti in misura rilevante nelle intese. Si evidenzia solo un numero limitato di opportunità di transizione dal lavoro a tempo pieno al lavoro a tempo parziale, riscontrabili unicamente nel 5% dell'insieme analizzato.

Grafico 10. Welfare, conciliazione e pari opportunità per frequenza contrattuale (%)



Quanto all'andamento longitudinale, è da sottolineare una diminuzione degli accordi disciplinanti il welfare a partire dal 2018, decremento che giunge al culmine con gli anni coincidenti con la pandemia. Nel 2020 e nel 2021 permane tuttavia la presenza di norme tese a regolare l'anticipo del TFR. Ciononostante, nell'ultimo biennio le intese tornano a crescere e, in questo caso, l'attenzione maggiore è dedicata alle misure di contrasto alla discriminazione nei luoghi di lavoro.

In tema di salario, la contrattazione del terziario si focalizza principalmente sugli elementi fissi della retribuzione, anziché sul salario variabile. Il 35% delle intese è volto nei fatti ad introdurre indennità, maggiorazioni o altre quote retributive, al contrario del premio di risultato presente nel 25% degli accordi.

Gli elementi fissi risultano essere una prerogativa lungo quasi tutto l'arco temporale, anche durante il 2020, anno in cui sono oggetto diffuso di contrattazione le maggiorazioni e le indennità legate alle mansioni e all'orario di lavoro. Gli accordi che introducono premi di risultato sono invece predominanti nel biennio 2016 e 2017, ma calano a partire dal 2018 e fino a tutto il 2023.

Laddove presente, la retribuzione incentivante del settore terziario premia i lavoratori in base alla redditività conseguita. In altre parole, gli accordi prevedono la distribuzione di utili a fronte di un incremento del fatturato e, solo in un secondo momento, guardano alla produttività e alla qualità dei prodotti e del lavoro. Rispettivamente, la produttività è un indicatore presente nell'80% delle intese, la qualità nel 60%. Tuttavia, non sono oggetto di trattativa la sostenibilità energetica, la formazione e l'innovazione organizzativa.

L'indagine mette dunque in luce alcune specificità che caratterizzano gli accordi del settore terziario vicentino: le dinamiche della rappresentanza, la rilevanza del fattore umano, la tematica della formazione e la visione dell'organizzazione del lavoro.

Per prima cosa, le rappresentanze sindacali aziendali risultano sottorappresentate tra i partecipanti al tavolo di trattativa, diversamente dalle organizzazioni sindacali territoriali. Pur con le dovute cautele (¹⁵²), è possibile immaginare come la contrattazione decentrata abbia dunque origine all'esterno dell'azienda, dalle categorie sindacali e dalle associazioni datoriali. Le parti sociali rappresentano così il motore di sviluppo di un desiderabile luogo di lavoro.

In secondo luogo, gli accordi dedicano ampio spazio alle iniziative rivolte al fattore umano, ai lavoratori e ai processi aziendali rispetto alle variabili legate alla

¹⁵² L'insieme di contratti analizzati non appare certamente rappresentativo, soprattutto per il numero esiguo di testi disponibili.

produttività in senso stretto (¹⁵³). In altre parole, i contratti si concentrano sulle componenti per così dire *soft* dell'organizzazione del lavoro, anziché sulle variabili *hard*.

Un ulteriore elemento che caratterizza il profilo dell'indagine è la scarsità del numero di accordi che disciplina l'area della formazione e dello sviluppo professionale. Volendo avanzare delle ipotesi interpretative, la scarsa presenza di iniziative rivolte alla formazione rispetto, ad esempio, al settore metalmeccanico oggetto di indagine nel §2, è indicativa di almeno due elementi. In primo luogo, il risultato dimostra con forza la capacità del livello nazionale di contrattazione di dirigere le iniziative locali. Infatti, l'accordo che più di tutti ha segnato un punto di svolta fondamentale sul tema della formazione è il contratto collettivo nazionale della metalmeccanica. Per la prima volta nel 2016 e ribadito nell'ultimo rinnovo del 2021, viene riconosciuto (e poi ampliato) il diritto soggettivo alla formazione per tutti i lavoratori dipendenti. Non è dunque un caso che negli anni successivi l'accordo nazionale si registri una crescente sensibilità a livello aziendale per i temi legati alla tutela dell'occupazione e alle transizioni lavorative (¹⁵⁴). In secondo luogo, il settore terziario vicentino è forte di un apparato territoriale che al settore metalmeccanico manca: l'ente bilaterale. In particolar modo, a Vicenza è attivo l'ente bilaterale del settore terziario, costituito negli anni Novanta allo scopo di garantire il proficuo sviluppo di tutto il settore produttivo del commercio e terziario. Tra le attribuzioni che rendono l'ente bilaterale protagonista di rilievo nella gestione del mercato del lavoro, vi sono i temi della formazione, dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro e delle forme di sostegno al reddito. L'apparato territoriale, grazie alla capillare attività formativa sul territorio, potrebbe così rappresentare la sede entro cui viene declinato il diritto alla formazione del lavoratore. In questo senso, la contrattazione aziendale si pone in posizione complementare rispetto alla progettualità bilaterale. Potrebbe essere questa una delle ipotesi esplicative della scarsa presenza di disposizioni formative nell'ambito della contrattazione del terziario.

Per concludere, immaginando ora un continuum che va da una visione classica dell'organizzazione lavorativa ad un'impostazione innovativa di gestione dei tempi di vita e di lavoro, il terziario appare una realtà in posizione intermedia tra i due poli. Caratterizzata soprattutto da regimi di orario flessibili e da istituti quali la reperibilità e la banca ore, il terziario sembra storicamente incontrare alcune

¹⁵³ A titolo esemplificativo, laddove il settore metalmeccanico si rivolge alla salute in termini di riduzione delle esternalità negative dei processi di lavorazione, il terziario dichiara di voler incentivare ambienti di lavoro sani e sicuri per i propri collaboratori, adeguando lo sviluppo delle pratiche aziendali alle normative di settore.

¹⁵⁴ G. MACHI', *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/XXXX – La formazione professionale nella contrattazione collettiva*, in *Boll. Adapt*, 8 marzo 2021, n. 9.

esigenze non comuni alle aziende manifatturiere ed essere così “abituata” ad adattarsi velocemente alle richieste di mercato.

4. Il confronto tra il livello nazionale e il livello locale.

Quanto riportato nel Capitolo III e nel Capitolo IV pone ora le basi per operare un confronto tra le tendenze della contrattazione sociale e della contrattazione economica a livello nazionale e in Provincia di Vicenza.

Nei suoi tratti generali, la contrattazione sociale a livello nazionale, così come descritta dai Rapporti delle confederazioni sindacali, non si discosta in modo rilevante da quanto emerge dall’indagine condotta a livello locale: si conferma la prevalenza di accordi firmati dalle amministrazioni comunali – peraltro con un certo grado di continuità nei medesimi Comuni – e dalle organizzazioni sindacali a livello territoriale, indirizzati alla cittadinanza, agli anziani e agli individui in condizione di povertà. Quanto alle macro-politiche, salute e fisco rinnovano la loro centralità nelle trattative tanto a livello nazionale quanto a livello locale.

Tuttavia, nel dettaglio delle singole aree tematiche è possibile individuare alcune specificità che caratterizzano il contesto vicentino. Seguendo la medesima classificazione utilizzata nelle indagini che precedono (¹⁵⁵), la gestione delle relazioni sindacali e istituzionali vicentine, rispetto al livello nazionale, non si concentra sui soli aspetti legati alla promozione dell’informazione rivolta alla cittadinanza, bensì introduce momenti e tavoli di confronto tra pubblico e privato. Nell’ambito della salute - e dunque delle politiche sociali, sanitarie e socio-sanitarie - le trattative con i Comuni e con le aziende sanitarie sono dedicate soprattutto alle discussioni circa i modelli organizzativi e dell’offerta dei servizi e, solo in un secondo momento, ai contenuti dell’assistenza sanitaria. Al contrario, le indagini nazionali descrivono una contrattazione sociale attenta perlopiù a definire i contenuti delle prestazioni e dei servizi.

Il lavoro è poi il terzo argomento in ordine di frequenza affrontato dai sindacati vicentini. Mentre a livello nazionale il lavoro riflette azioni volte alla qualificazione professionale e all’occupabilità, a livello territoriale esso si declina in iniziative rivolte alla semplificazione e razionalizzazione delle procedure delle Pubbliche Amministrazioni. Pur con terminologie differenti, ciò che invece accomuna le tendenze nazionali e locali è l’attenzione nei confronti delle esternalizzazioni:

¹⁵⁵ Si segue qui la classificazione operata nel §2 del Capitolo II e nel §1 del Capitolo IV e suddivisa nelle seguenti dimensioni: relazioni sindacali e istituzionali, salute, lavoro, fisco, ambiente, cultura.

l'indagine nazionale vede il protagonismo degli appalti e subappalti, quella vicentina insiste sulle gestioni associate.

Indipendentemente dal contesto, le politiche fiscali affrontano invece i medesimi temi, quelli delle imposte e delle tasse locali. Tuttavia, è bene accennare ad almeno due peculiarità che caratterizzano Vicenza: l'utilizzo dell'Isee quale strumento per individuare i beneficiari delle prestazioni e i patti anti-evasione, particolarmente diffusi nelle intese dei primi anni della rilevazione, segno quest'ultimo di una chiara esigenza del territorio.

Anche le politiche culturali promosse dalla contrattazione sociale vicentina mostrano una chiara dipendenza dal contesto. In particolar modo, a differenza di quanto accade a livello nazionale, le parti sociali vicentine risultano sensibili ai temi legati alle migrazioni e ai percorsi di integrazione. Diversamente, le tendenze nazionali e locali si equivalgono nel sostenere l'importanza di azioni contro le discriminazioni di genere e di miglioramento delle pari opportunità.

In ultima istanza, la contrattazione sociale vicentina replica esattamente la vocazione nazionale in tema di ambiente: a prescindere dal territorio, le organizzazioni sindacali e le amministrazioni pubbliche sono difatti attente alla condizione abitativa dei cittadini e, più in generale, alle politiche per la casa.

Analoga trattazione può essere condotta per comparare le tendenze della contrattazione economica a livello nazionale con quelle rilevate in Provincia di Vicenza ⁽¹⁵⁶⁾.

La prima grande differenza tra i due contesti riguarda la dimensione delle aziende in cui è diffusa la contrattazione: a livello nazionale prevalgono le medio-grandi imprese, mentre a livello locale la contrattazione è presente nelle medio-piccole aziende, un dato particolarmente accentuato nel terziario. Ciò deriva dalla configurazione produttiva ed economica tipica della Provincia di Vicenza.

La seconda differenza riguarda invece il dettaglio di quanto contrattato nell'ambito del welfare e della conciliazione vita-lavoro. Più precisamente, i Rapporti sulla contrattazione aziendale - per quanto mettano in luce una sostanziale eterogeneità nelle misure promosse - pongono con frequenza al primo posto i buoni pasto e i servizi aziendali. Anche la contrattazione aziendale vicentina presenta numerosi rinvii a suddette misure, ma la protagonista del welfare è senz'altro la previdenza complementare, complice Solidarietà Veneto, il Fondo di previdenza complementare più diffuso e promosso nell'intera regione.

¹⁵⁶ Si specifica che la comparazione tra il livello nazionale e il livello locale non può essere precisa, considerando come le tendenze nazionali comprendono l'analisi di più settori merceologici, mentre l'analisi sulla Provincia di Vicenza si focalizza solo su due settori, il metalmeccanico e il terziario.

A seguire, ulteriori differenze riguardano la comparazione tra la contrattazione economica a livello nazionale e la contrattazione economica dei due settori merceologici a livello locale posti in esame: a differenza delle tendenze nazionali, da un lato, il settore metalmeccanico vicentino è sensibile alla riduzione dell'orario di lavoro a parità di stipendio; dall'altro lato, il settore terziario tratta solo in via residuale i temi della formazione e del premio di risultato, preferendo, in quest'ultimo caso, la contrattazione degli elementi fissi del salario.

Per il resto, le tendenze della contrattazione economica sono omogenee. Tra i temi più negoziati prevalgono la retribuzione, il welfare e i sistemi di relazioni industriali: il salario è negoziato soprattutto mediante il premio di risultato e l'individuazione degli indicatori atti a determinarlo; l'ambiente, la salute e la sicurezza sono promossi mediante attività tradizionali, informative e formative; ancora, le politiche attive riguardano lo sviluppo professionale, con un'attenzione crescente tanto a livello nazionale quanto a livello locale sull'utilizzo dei fondi; e, infine, le parti sociali gestiscono le relazioni industriali soprattutto tramite processi di informazione e consultazione.

Complessivamente, le tendenze della contrattazione sociale vicentina si discostano in misura maggiore dalle tendenze rilevabili a livello nazionale, rispetto a quanto accade per la contrattazione aziendale.

Difatti, mentre la contrattazione aziendale segue ritmi omogenei e si differenzia a livello locale per ragioni legate alla configurazione produttiva del territorio o del settore merceologico, la contrattazione sociale a livello provinciale mette in luce alcune peculiarità che riguardano il potere e la forza di negoziazione, nonché le esigenze delle amministrazioni comunali e della cittadinanza.

Difatti, come già sottolineato, i sindacati vicentini portano al tavolo di trattativa con gli interlocutori pubblici perlopiù iniziative legate ai modelli organizzativi, alla forma e alla definizione dei confini dei contenuti e delle prestazioni. Al contrario, l'analisi della contrattazione sociale a livello nazionale rileva una maggiore attenzione rivolta ai contenuti propri delle prestazioni. Ciò definisce il diverso potere contrattuale dei sindacati e l'impatto delle richieste della Pubblica Amministrazione.

Ciononostante, nel quadro così descritto vi sono temi forti che accomunano tanto il livello locale quanto quello nazionale. Si tratta, da un lato, delle disposizioni relative agli appalti e alle esternalizzazioni, e, dall'altro lato, delle politiche abitative e per la casa. Si può supporre che le ragioni di una siffatta diffusione siano diverse. Nel caso della gestione degli appalti e delle esternalizzazioni, i sindacati mostrano maggior vigore poiché sono temi per così dire tipici dell'azione sindacale a tutela del lavoro. Diversamente, le ragioni di una accresciuta sensibilità verso le politiche per la casa si trovano, oltre che nelle reali esigenze della popolazione,

anche nella presenza all'interno delle stesse organizzazioni sindacali di enti che si occupano di tutelare gli affittuari, gli inquilini e, più in generale, di gestire le politiche legate all'abitare ⁽¹⁵⁷⁾.

In conclusione, l'analisi comparata della contrattazione economica e sociale a livello vicentino e nazionale, pur evidenziando alcune significative differenze nelle tematiche e negli approcci negoziali, mostra numerosi elementi di convergenza, ponendosi in linea con quanto accade nel panorama più ampio, facilitando perciò la riflessione sulle modalità di connessione tra le due forme dell'agire negoziale potenzialmente valide non solo a livello locale.

¹⁵⁷ Ci si riferisce qui al Sictet, organismo interno di CISL, al Sunia di CGIL e Uniat di UIL.

Capitolo V.
**VALUTAZIONE DI IMPATTO E SINERGIE TRA
CONTRATTAZIONE SOCIALE E CONTRATTAZIONE
ECONOMICA. FOCUS SU SALUTE IN PROVINCIA DI
VICENZA**

Sommario: Valutazione di impatto e sinergie tra contrattazione sociale e contrattazione economica. Focus su salute in Provincia di Vicenza. 1. Introduzione. – 1.1 *Segue*: nota metodologica per la contrattazione sociale. – 1.2 *Segue*: nota metodologica per la contrattazione economica. – 1.3 *Segue*: nota metodologica per le interviste ai testimoni privilegiati. – 2. Modelli organizzativi e dell’offerta. – 3. Non autosufficienza e disabilità. – 4. Welfare mutualità territoriale. – 5. Monitoraggio, ricerca, raccolta dati e osservatori. – 6. Assistenza sanitaria. – 7. Criteri di accesso e servizi per l’accesso. – 8. Compartecipazione. – 9. Contrasto alla povertà. – 10. Prevenzione e sensibilizzazione.

1. Introduzione.

I capitoli che precedono hanno fornito una panoramica delle tendenze della contrattazione sociale ed economica, dapprima a livello nazionale e poi declinate nel contesto locale della Provincia di Vicenza. Le indagini così condotte hanno portato a determinare punti di convergenza e di divergenza tra le due forme dell’agire sindacale. Il passo ora da compiere è quello di circoscrivere ulteriormente l’indagine ad un tema specifico, quello della salute.

L’azione sindacale in materia di tutela della salute si esprime infatti attraverso forme diverse di rappresentanza e negoziazione, sia a livello nazionale sia a livello locale. È un’azione che trova le sue leve principali, da un lato, nella contrattazione collettiva di secondo livello e, dall’altro, nella negoziazione sociale a livello locale. Il problema che ora si pone è quello del “come” far dialogare le due dinamiche contrattuali sullo specifico tema, consapevoli che la complessità dell’analisi non può limitarsi a metodologie di stampo quantitativo, basate sulla sola analisi dei documenti. Per tale ragione, alla lettura dei testi contrattuali si è scelto di affiancare una metodologia di tipo qualitativo, quale quella delle interviste ai testimoni privilegiati. Nella logica dei *mixed-methods*, ci si attende dunque di comprendere l’impatto e le sinergie della contrattazione vicentina rispetto agli obiettivi specifici di salute e benessere.

Il punto di partenza che orienta i paragrafi che seguono è dunque rappresentato dalle stesse dimensioni di salute con cui sono state classificate le intese di contrattazione

sociale. Attorno a ciascun nodo tematico vengono così approfonditi: l'analisi della contrattazione sociale; l'analisi della contrattazione economica; e l'analisi delle interviste ai testimoni privilegiati.

1.1 Segue: nota metodologica per la contrattazione sociale.

L'indagine sulla contrattazione sociale è condotta utilizzando la banca dati dell'«Osservatorio Nazionale della Contrattazione Sociale – CGIL», disponibile *open-access* nel sito dell'organizzazione e che ad oggi contiene oltre 11.000 documenti (¹⁵⁸), tra accordi, piattaforme e verbali di incontro. Da questo insieme – che pur non rappresenta un campione statistico degli accordi sottoscritti in Italia – alla data del 4 agosto 2024 sono state estratte 71 intese relative al territorio della Provincia di Vicenza e sottoscritte tra il 2011 e il 2022.

Considerata la necessità di approfondire la tematica della salute, si è scelto di scomporre ulteriormente l'insieme degli accordi, estraendo i soli documenti contenenti almeno una disposizione relativa alla dimensione delle politiche sanitarie, sociali e socio-sanitarie, giungendo così ad un totale di 58 intese. La quantità e la qualità delle previsioni sottolineano il carattere centrale di questa tematica, che merita così di essere approfondita quale protagonista dei tavoli di trattativa.

A livello metodologico, l'analisi dei testi si basa sulle metodologie della *content analysis* e quelle del *text mining*. Per l'occasione, sono state costruite delle griglie di rilevazione a partire dai criteri ordinatori utilizzati da Cisl e Cgil nei rispettivi Rapporti sulla contrattazione sociale territoriale e che successivamente orienteranno anche la lettura degli accordi di contrattazione aziendale e le interviste. Nonostante la complessità e la diversità delle metodologie utilizzate dalle suddette organizzazioni sindacali, è stato possibile individuare alcuni temi principali attorno ai quali riflettere sui numeri e le caratteristiche degli accordi in tema di salute: Modelli organizzativi e dell'offerta; Non autosufficienza e disabilità; Welfare mutualità territoriale; Monitoraggio, ricerca, raccolta dati e osservatori; Assistenza sanitaria; Criteri di accesso; Servizio per l'accesso; Compartecipazione; Contrasto alla povertà; Prevenzione e sensibilizzazione.

¹⁵⁸ Il dato si riferisce al numero di documenti così come esposto nel XIV Rapporto CGIL sulla contrattazione sociale territoriale, *L'azione sindacale nel territorio come strumento di partecipazione e trasformazione*, presentato il 20 marzo 2024.

Prima di passare all'analisi dei singoli temi, è opportuno tuttavia delineare una breve sintesi delle principali caratteristiche di tali accordi, al fine di fornire un quadro introduttivo funzionale alla comprensione della successiva indagine.

A tal proposito, tra le 58 intese che affrontano a vario titolo il tema della salute si trovano soprattutto accordi di durata pari o inferiore ad un anno, conclusi a livello comunale e concentrati negli anni compresi tra il 2015 e il 2019. Seguendo la classificazione proposta, al primo posto per frequenza contrattuale vi sono le previsioni relative ai modelli organizzativi e dell'offerta delle prestazioni socio-sanitarie, presenti del 20,6% dei casi. Al secondo posto, nel 18,5% dei casi le intese si riferiscono a misure di assistenza sanitaria, come quella residenziale o ospedaliera, o si riferiscono ad altre strutture, quali i consultori familiari, gli hospice e gli ospedali di comunità. Poco distanti, in terza posizione si trovano invece le disposizioni tese al monitoraggio, alla raccolta di dati e soprattutto alla costituzione di osservatori trilaterali, presenti nel 17,7% dell'insieme. Significativo è inoltre il numero delle intese volte ad introdurre servizi e prestazioni in favore di soggetti non autosufficienti o con disabilità, frequenti nel 10,9% degli accordi.

1.2 *Segue:* nota metodologica per la contrattazione economica.

L'indagine sulla contrattazione economica si configura quale approfondimento di quanto già realizzato nel Capitolo IV. Nel dettaglio, gli accordi aziendali vicentini oggetto di analisi sono stati quelli contenenti almeno una disposizione relativa alle macro-aree della "salute, sicurezza e ambiente", dell'"organizzazione e orario di lavoro" e del "welfare, conciliazione e pari opportunità", essendo queste le dimensioni che potenzialmente si legano in misura maggiore ai temi della salute e del benessere.

La rilettura degli accordi è così funzionale a far emergere i potenziali punti di contatto e le sinergie rispetto alle dimensioni di salute individuate nella contrattazione sociale e scelte quali principali criteri ordinatori.

1.3 *Segue:* nota metodologica per le interviste ai testimoni privilegiati.

Alla data del 29 aprile 2024 sono stati intervistati 15 testimoni privilegiati, attori della contrattazione collettiva vicentina e veneta: 8 rappresentanti sindacali (di cui un rappresentante sindacale a livello regionale), 2 rappresentanti di associazioni datoriali, 4 sindaci della provincia di Vicenza e l'assessore regionale alle politiche sociali.

Come strumento ritenuto più adatto agli scopi dell'indagine, si è scelto di utilizzare l'intervista semi-strutturata, che presenta un livello intermedio di direttività e

standardizzazione (¹⁵⁹), prevede una traccia fissa di domande, ma rende altresì possibile adattarle ai singoli intervistati, sia nel modo in cui vengono poste, sia nell'ordine (¹⁶⁰).

Nel dettaglio, la traccia dell'intervista è costruita attorno ad alcuni nuclei tematici centrali, formulati in modo parzialmente diverso tra sindacalisti, rappresentanti datoriali e amministratori pubblici, allo scopo di comprendere non solo le opinioni dei singoli, ma anche le eventuali differenze o similitudini tra la componente – per così dire - pubblica e privata della contrattazione collettiva.

Nel caso delle interviste alle parti sociali, gli ambiti di indagine sono stati i seguenti: l'opinione circa il proprio ruolo; le trasformazioni del lavoro e i bisogni del territorio vicentino; le caratteristiche della contrattazione di secondo livello (aziendale, territoriale, sociale); la possibilità per la contrattazione di secondo livello di avere un impatto sociale, oltre che economico, sul territorio.

Per quanto riguarda le interviste ai sindaci e all'assessore, gli ambiti di indagine sono stati invece i seguenti: le caratteristiche e i bisogni del territorio vicentino; l'opinione circa il ruolo delle parti sociali nel territorio; gli aspetti comuni (e non) tra politica e parti sociali; l'esperienza concreta di dialogo tra sindaci e parti sociali; l'opinione sul ruolo sociale della contrattazione.

2. Modelli organizzativi e dell'offerta.

Il primo nodo tematico con cui viene classificato il tema della salute è quello relativo ai modelli organizzativi e dell'offerta dei servizi e delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie sul territorio.

Nell'ambito degli accordi di contrattazione sociale, la categoria è al primo posto per frequenza contrattuale (20,6%). In particolare, le tematiche affrontate riguardano: la necessità di unire i servizi sanitari e sociali al fine di offrire una risposta più completa ai bisogni dei cittadini; la promozione di un modello di assistenza primaria basato sulla collaborazione tra i medici di base (la c.d. medicina di gruppo integrata); la creazione di strutture intermedie, quali gli ospedali di comunità e i centri servizi; e, da ultimo, il richiamo ad una maggiore collaborazione tra aziende sanitarie e Comuni. Le parti mostrano dunque una chiara volontà di apportare delle modifiche al modello organizzativo del sistema sociosanitario, puntando all'integrazione tra i servizi e ad una più forte partnership tra gli attori del

¹⁵⁹ R. BICHI, *La conduzione delle interviste nella ricerca sociale*, Roma, Carocci, 2007.

¹⁶⁰ W.L. ZAMMUNER, *Tecniche dell'intervista e del questionario*, Bologna, il Mulino, 1998; P. CORBETTA, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna, il Mulino, 1999.

territorio. Tuttavia, soprattutto la parte sindacale sottolinea negli stessi documenti la preoccupazione circa i ritardi nell'attuazione di alcune iniziative, come quelle che riguardano la medicina di gruppo integrata.

In sintesi, dall'analisi emergono con frequenza gli ideali organizzativi a cui la contrattazione sociale tende: tra questi, le unità territoriali di assistenza primaria (UTAP) e le aggregazioni funzionali territoriali (AFT). Si tratta di modalità di gestione dei servizi sanitari che operano come reti integrate sul territorio: le UTAP sono tipiche dei primi anni della rilevazione (appaiono nelle intese del 2012 e 2015); per contro, le seconde appartengono alla storia recente e attraverso l'integrazione professionale garantiscono adeguati standard di assistenza.

Tuttavia, nell'ambito della contrattazione aziendale non si rilevano disposizioni riconducibili agli stessi ambiti tematici né riferimenti alla gestione organizzativa delle prestazioni sanitarie territoriali.

Al contrario, gli attori della rappresentanza e della contrattazione intervengono sul tema, nominando a più riprese l'importanza della governance nell'offerta dei servizi e nella gestione dei modelli organizzativi. In modo particolare, la governance è intesa come uno strumento prospettico non solo per amministrare un territorio, bensì per *«indirizzare il futuro, [...] orientare il tessuto sociale e disegnare politiche di crescita e di benessere»* (intervista 1 al segretario confederale territoriale), dove anche il sindacato, oltre la politica, gioca un ruolo fondamentale che *«a livello territoriale e provinciale può promuovere l'istituto di un tavolo di governance in grado finalmente di tornare a guardare lontano»* (intervista 1 al segretario confederale territoriale).

Nel concreto, l'obiettivo di un nuovo modello organizzativo può essere perseguito grazie a processi quali il lavoro di rete, l'organizzazione per ambito e distretto o, ancora, attraverso modelli gestionali quali l'IPA, ossia l'intesa programmatica d'area. Nel primo caso, gli intervistati ammettono che la *«condizione è che si sviluppi la capacità di fare welfare aziendale in rete tra aziende diverse dello stesso territorio. Qualche esperimento nel Padovano e nella Venezia Orientale è presente, ma sono dinamiche che hanno bisogno di una governance davvero importante. È complesso coordinare la contrattazione con più imprese, magari di settori diversi o con caratteristiche differenti dal punto di vista delle maestranze»* (intervista 8 al segretario confederale regionale). Nel secondo caso, i servizi sanitari e socio-assistenziali potrebbero essere meglio organizzati non per Comuni, ma per ambiti o distretti, *«in quest'ottica, è possibile prendere in carico i bisogni dei cittadini del territorio e non del solo Comune, seguendo anche un principio di sussidiarietà»* (intervista 4 al segretario di categoria territoriale). Allo stesso modo la pensa il Sindaco di un Comune vicentino: *«dal mio punto di vista, ambito territoriale e*

distretto (ospedali e case di comunità) dovevano essere pensate negli stessi luoghi e non in spazi separati» (intervista al Sindaco di Santorso). Tuttavia, laddove si voglia lavorare in rete ed osservare i diversi territori comunali come un'unica grande realtà sono necessarie delle concrete soluzioni organizzative, come l'IPA. A tal proposito, un Sindaco si esprime così: «Trasformata in fondazione dopo l'ultima riforma richiesta dalla regione, oggi l'IPA vede al proprio interno un'area molto vasta, fatta di trentadue comuni, in cui sono presenti le rappresentanze di categoria e le rappresentanze sociali. Io credo che questo sia il settore di ricerca e sviluppo di questo territorio e il luogo dove si affrontano e si pianificano azioni capaci di dare le risposte alle esigenze attuali, ma in modo particolare anche in prospettiva. In questo senso, l'IPA non crea progetti, ma dà le linee al territorio e tramite le altre realtà vuole svilupparle insieme» (intervista al Sindaco di Schio). Ciononostante, non mancano le difficoltà di un tale modello di governance. Gli intervistati mettono in luce, sia sotto il profilo sindacale quanto della rappresentanza politica, gli ostacoli tipici del lavoro di gruppo e della cooperazione: da un lato, è necessario evitare i campanilismi comunali, mentre, dall'altro lato, il rischio è che intervenga «la gelosia imprenditoriale» (intervista 9 al vicepresidente associazione datoriale territoriale). Il monito delle persone coinvolte nella ricerca è dunque ben sintetizzato nelle seguenti parole: «Bisogna uscire dall'idea di governare ognuno nel suo piccolo perimetro, ma sempre di più costruire delle basi che vadano oltre alle divisioni anche ideologiche. Perché, se non c'è un contenitore che permetta di lavorare insieme, ognuno è portato [...] a lavorare con chi gli è più affine, perché per altri potresti rappresentare magari l'avversario politico e non l'amministratore con il quale devi condividere i progetti» (intervista al Sindaco di Schio).

3. Non autosufficienza e disabilità.

La seconda area tematica indagata è la “non autosufficienza e disabilità”. Con poco meno dell'11% delle frequenze la dimensione della “non autosufficienza e disabilità” è al quarto posto tra le disposizioni che riguardano la salute tra le intese di contrattazione sociale. Strettamente correlata ai destinatari delle misure, la categoria di analisi si riferisce tanto alle persone che necessitano di assistenza continua, quanto a coloro che in ragione delle loro fragilità sono portatori di bisogni specifici. I testi si concentrano in gran parte sui centri diurni, i soggiorni climatici per anziani e sul supporto alle persone con disabilità. Su quest'ultimo punto, vengono menzionati diversi servizi, quali l'abbattimento delle barriere architettoniche, la figura dell'amministratore di sostegno e i centri di riabilitazione. Tuttavia, sia con riguardo alla non autosufficienza che alla disabilità, le parti sociali sono forti nell'affermare i principi guida delle disposizioni: la promozione

dell'autonomia e l'approccio integrato. Nel primo caso, si tratta di istituire misure in grado di valorizzare le capacità e le risorse delle persone, rendendole autonome ed indipendenti nel percorso di assistenza. Nel secondo caso, le intese sostengono la necessità di una stretta collaborazione tra Comune, azienda sanitaria e associazioni di volontariato - quest'ultimo riconosciuto come una risorsa fondamentale della comunità - per garantire adeguati livelli di assistenza. A seguire, meritevoli di attenzione sono anche alcune iniziative sperimentali e innovative, come il progetto "Mio fratello non è figlio unico". Finanziato in parte dalla Fondazione Cariverona e nato dall'esigenza di una associazione locale, il progetto è rivolto a tutti i cittadini aventi un fratello disabile. Con l'intento di valorizzare la relazione tra il fratello normodotato ed il fratello disabile, il Comune realizza così un intervento professionale di preparazione preventiva sulle responsabilità familiari.

A ciò si affiancano alcune previsioni della contrattazione aziendale. Presente sia nella contrattazione sociale sia in quella aziendale, il sostegno ai caregivers è, ad esempio, una misura indirettamente rivolta anche ai lavoratori, molto spesso familiari di persone non autosufficienti. In questo senso, non mancano i contratti aziendali che introducono disposizioni volte ad aiutare i lavoratori ad assistere i propri familiari.

A tal proposito, si pensi come nel settore terziario vicentino il protagonista del welfare sia la banca delle ore solidali, ovvero la possibilità da parte dei lavoratori di cedere ore di ferie e permessi a colleghi in situazioni di particolare necessità, quali, per l'appunto, l'assistenza a familiari non autosufficienti. Ancora, il passaggio al contratto a tempo parziale è una disposizione promossa non solo quale efficace strumento per l'accudimento dei figli, ma anche quale utile mezzo per favorire l'assistenza ai parenti anziani. Infine, sono da segnalare anche le esperienze aziendali che integrano nei piani welfare la possibilità di convertire il premio di risultato in servizi per l'assistenza dei familiari anziani, o i contratti che introducono quali condizioni di miglior favore rispetto al CCNL ore di permesso aggiuntive per accompagnare i familiari alle visite mediche.

Da ultimo, ma non per importanza, la contrattazione aziendale è talvolta promotrice dell'autonomia delle persone con disabilità: un valore che emerge con forza anche dai confronti con la pubblica amministrazione. In questo senso, la valorizzazione dell'autodeterminazione delle persone con disabilità è una disposizione che ben si connette con l'azione sindacale in azienda, laddove l'autonomia delle persone fragili chiama in causa il lavoro, quale dimensione sociale e relazionale prima ancora che economica. Ne sono esempi le misure di contrasto alla discriminazione nei luoghi di lavoro o il telelavoro quale modalità (seppur temporanea) di svolgimento del rapporto di lavoro che agevola le persone con disabilità certificate

ai sensi della Legge 104/1992. Nello specifico, alcuni contratti affidano a gruppi di lavoro o comitati il dovere di portare alla luce i disagi derivanti dalla presenza di barriere architettoniche allo scopo di richiederne, laddove possibile, la rimozione. Con riguardo soprattutto al settore metalmeccanico, altre esperienze vicentine istituiscono la figura del “delegato sociale”: un dipendente dell’azienda nominato all’interno della RSU e che ha il compito di segnalare i comportamenti lesivi della dignità nell’ambiente di lavoro.

Tuttavia, la maggior parte dei contratti si riferisce alle misure di contrasto alla discriminazione nei luoghi di lavoro con il richiamo all’accordo territoriale del 22 giugno 2016. Le parti sociali riconoscono così i principi di eguaglianza e reciproca correttezza, impegnando le aziende e i lavoratori a denunciare i comportamenti pregiudizievoli e impegnandosi a collaborare per un sano ambiente di lavoro.

Sul tema della non autosufficienza e disabilità intervengono anche gli intervistati. Nel dettaglio, tra i temi affrontati e le soluzioni proposte ricorrono soprattutto l’invecchiamento della popolazione e il sostegno alla disabilità.

Innanzitutto, l’invecchiamento della popolazione è avvertito da tutti i testimoni come un fenomeno demografico di rilevante importanza, sebbene le soluzioni proposte siano diverse e riflettano le caratteristiche e l’appartenenza peculiare degli intervistati.

Da parte sindacale, gli obiettivi proposti sono molteplici. Da un lato, è necessario *«lavorare per far crescere la base occupazionale. Questa sarebbe una risposta ai fabbisogni professionali di imprese e pubbliche amministrazioni, ma anche una risposta alla tenuta del sistema previdenziale e del sistema socio-sanitario»* (intervista 8 al segretario confederale regionale). Dall’altro lato, si potrebbero cogliere le opportunità dei fondi europei per realizzare progetti di invecchiamento attivo all’interno delle intese di contrattazione sociale, come il *«“baratto/scambio” delle competenze, ma anche le RSA diffuse con un’equipe di professionisti che svolgono attività domiciliari»* (intervista 4 al segretario di categoria territoriale) o, ancora, attivare grazie alla sottoscrizione di accordi aziendali polizze per la *long term care*. In quest’ottica, un sindacalista dichiara così: *«in alcuni accordi aziendali stiamo introducendo (non senza difficoltà) questa forma assicurativa per dare un beneficio ai lavoratori, ma anche per responsabilizzare le aziende su situazioni che potrebbero accadere in futuro»* (intervista 7 al segretario di categoria territoriale). Invero, da parte della rappresentanza politica, la tutela della non autosufficienza e la promozione dell’invecchiamento attivo sono temi che devono essere affrontati per esempio mediante *«modalità più “leggere” dell’abitare, perché le persone sono abituate (penso ovunque, ma a maggior ragione in un paese dove hai l’orto, la casa di proprietà e dove hai la possibilità di muoverti) ad uscire di casa proprio solo nel*

momento in cui non si è più in grado di provvedere a sé stessi» (intervista al Sindaco di Santorso).

Sul versante della tutela della disabilità, conforme alle tendenze della contrattazione aziendale, l'attenzione è rivolta all'inserimento lavorativo dei disabili e al sostegno dei familiari. In particolare, *«sono tutte tematiche dove c'è uno spazio di azione e di proposta a livello regionale, che permette di puntare all'inclusione lavorativa di segmenti di popolazione attiva che sono oggi scoraggiati o lontani dal lavoro» (intervista 8 al segretario confederale regionale).* In un mondo del lavoro ideale, secondo un sindacalista confederale, gli strumenti di conciliazione sono diretti anche a soddisfare le esigenze dei familiari di persone con disabilità: *«ad esempio, la persona che vuole fare un'esperienza di anno sabbatico o vuole fare un viaggio lungo possa farlo senza rinunciare all'impiego o compromettere un percorso di carriera. Lo stesso vale per le persone che vogliono fare l'esperienza della genitorialità o del prendersi cura dei propri genitori anziani» (intervista 2 al segretario confederale territoriale).*

A tal proposito, a differenza di quanto accade per altre dimensioni, data la ormai storica del tema e la convergenza degli interessi di più attori, vi sono luoghi formali deputati al buon dialogo tra le parti sociali e i rappresentanti politici. A livello regionale, ne è un esempio la Commissione disabili: *«il caso è rappresentativo poiché a seguito di molteplici interlocuzioni con le Parti Sociali nell'ambito degli interventi che la Regione del Veneto attua a favore delle persone con disabilità nell'ambito del contesto lavorativo, ogni anno la Regione predispone un Programma di interventi in tema di collocamento mirato in collaborazione e con la condivisione di un organismo in cui sono pariteticamente rappresentate le parti sociali. In tale programma si individuano le azioni che si ritengono che maggiormente possono essere utili per l'occupazione delle persone con disabilità» (intervista all'Assessore al Lavoro della Regione Veneto).*

4. Welfare mutualità territoriale.

La terza dimensione che classifica le intese contrattuali in tema di salute è il cosiddetto "welfare territoriale".

Per quanto riguarda la contrattazione sociale, il tema del welfare e della mutualità territoriale non è tra le classi di analisi più frequenti, tanto è vero che si pone al penultimo posto con il 3,6% delle frequenze. Ciononostante, la categoria appare centrale per sviluppare riflessioni volte a promuovere il benessere della comunità, nell'ottica di un concetto più ampio di salute, che abbraccia tanto la sfera fisica e psichica, quanto quella individuale e collettiva. Proprio quest'ultima dimensione, che pone l'enfasi sulla partecipazione dei cittadini e sulla collaborazione tra diversi

attori, emerge quale modello diffuso di buone pratiche per lo sviluppo di comunità sane e inclusive: famiglia, volontariato, scuola e comunità sono i soggetti chiave in grado di realizzare il welfare territoriale.

Nel complesso, in questo insieme eterogeneo di intese vi sono diverse iniziative: dai progetti volti a promuovere stili di vita sani e a prevenire le malattie, alla questione della sostenibilità economica dei progetti, fino alla sperimentazione di nuove modalità di intervento sociale. Sul punto, molte amministrazioni locali si sono assunte l'impegno di promuovere una rete di solidarietà territoriale diretta ad incentivare sistemi di welfare locale. Ne è un esempio il progetto "guadagnare salute", il quale attua la prevenzione della salute e la promozione di stili di vita sani attraverso un lavoro di rete e di alleanze tra le amministrazioni centrali, locali, il mondo della scuola, del lavoro e dell'industria, i professionisti della salute e gli operatori del volontariato. Ancora, un ulteriore esempio è il patto educativo territoriale, un manifesto a cui hanno aderito alcuni Comuni del vicentino e che pone al centro il "prendersi cura" dei cittadini e del loro ambiente.

Nonostante l'esiguità del numero di misure coinvolte, i testi evidenziano dunque un impegno concreto, soprattutto dell'amministrazione locale, volto a promuovere il benessere più ampio della comunità.

Tuttavia, nell'analisi condotta sulla contrattazione aziendale del settore metalmeccanico e terziario vicentino non emergono particolari disposizioni volte a promuovere azioni di mutualità territoriale ⁽¹⁶¹⁾.

Alla carenza di informazioni provenienti dai testi contrattuali corrisponde la ricchezza tematica che emerge dai confronti con gli attori pubblici e privati delle dinamiche sindacali e politiche.

Una possibile risposta alla scarsa attenzione che la contrattazione aziendale riserva al welfare territoriale si trova nell'atteggiamento pregiudiziale delle aziende e nella conseguente necessità di promuovere occasioni formative. A tal proposito, un rappresentante datoriale si esprime così: *«prima di tutto, dobbiamo [...] fare formazione sui benefici che il welfare può rappresentare, non solo per le aziende, ma soprattutto per i dipendenti e per le persone. Ecco, su questo non mi stancherò mai di dire che bisogna insistere e coinvolgere tutte le parti perché si educi a*

¹⁶¹ A ben vedere, nella contrattazione aziendale vicentina del settore dell'industria alimentare vi sono però alcuni esempi significativi. Dalle parole del sindacalista di categoria: *«È il caso di un accordo integrativo aziendale in cui è previsto che la parte del premio di risultato che non viene erogato a causa dell'assenza dei lavoratori, non venga trattenuto dall'azienda ma venga distribuito alle associazioni del terzo settore presenti sul territorio, associazioni scelte dagli stessi lavoratori in assemblea sindacale [...]. In qualche azienda ci sono state assemblee in cui gli stessi lavoratori hanno portato all'attenzione il tema delle attività non profit e delle associazioni di volontariato presenti sul territorio. Questo stimola il dibattito, accende la curiosità e genera interesse»* (intervista 5 al segretario di categoria territoriale).

questo strumento. Non è facile. Molto spesso si parte anche da un po' di ideologie - non proprio pregiudizi - che purtroppo hanno fatto il loro tempo. [...] Dobbiamo creare una cultura che non è solo cultura d'impresa, ma è cultura di un contesto sociale.» (intervista 9 al vicepresidente associazione datoriale territoriale). Sull'importanza della formazione e dello sviluppo di nuove competenze, nell'ottica di valorizzare il lavoro della contrattazione sociale, interviene anche un sindacalista: *«se la Cisl la considerasse “terza gamba” della contrattazione e come parte integrante della tutela contrattuale da un lato e come strumento di promozione del sociale, del welfare e della persona dall'altro - di pari valore rispetto alla contrattazione aziendale e territoriale - secondo me ne trarremo vantaggio tutti. Questo significa però anche formare dei sindacalisti a nuove competenze»* (intervista 4 al segretario di categoria territoriale). In aggiunta a ciò, le difficoltà di contrattare soluzioni di welfare integrato derivano dalle piccole dimensioni delle aziende vicentine: *«immaginare ad esempio di fare un asilo nido per i dipendenti di un'azienda di piccole dimensioni è difficile, se non impossibile. [...] Questo è un limite su cui si deve iniziare a lavorare»* (intervista 5 al segretario di categoria territoriale).

Tra i temi del welfare territoriale da valorizzare – e su cui fare formazione – vi è poi la sostenibilità. In merito a tale questione, un rappresentante sindacale ha dichiarato quanto segue: *«per sostenibilità intendo sia quella ambientale, cioè il conciliare lavoro ed ambiente, che quella sociale, vale a dire il conciliare lavoro e benessere delle persone. [...] lavorare per un ambiente sano, dove si possa vivere bene, per i servizi alle famiglie e per conciliare lavoro e vita delle persone. [...] Bisogna recuperare un ambiente, una convivenza e un clima di fiducia verso il futuro, questa è la strada da percorrere»* (intervista 2 a segretario confederale territoriale).

Oltre alla formazione di sindacalisti, aziende e dipendenti, gli intervistati ritengono che gli strumenti per realizzare iniziative di welfare territoriale siano la contrattazione territoriale e la bilateralità. In primo luogo, quanto alla contrattazione territoriale, un esponente delle organizzazioni sindacali ha espresso la seguente opinione: *«si potrebbero creare degli accordi integrativi di settore che andrebbero ad introdurre prime forme di miglioramento economico e normativo anche nelle realtà più piccole sperimentando anche forme di aggregazione e sostegno in ottica di welfare»* (intervista 5 al segretario di categoria territoriale). In secondo luogo, quanto alla bilateralità, essa acquista *«un senso politico forte quando diviene vettore e strumento per realizzare concrete azioni politiche decise dalle parti»* (intervista 8 al segretario confederale regionale).

Secondo molti, la sfida sta nella partecipazione e nel *«rigenerare un sentimento inclusivo [...] che incoraggi il protagonismo in un'ottica di comunità e non più in un senso individualista, che sappia però allo stesso tempo facilitare percorsi di*

crescita meritocratica a livello personale» (intervista 5 a segretario di categoria territoriale). In questo senso, la contrattazione collettiva gioca un ruolo educativo. Sul punto, un membro del sindacato commenta così: «la contrattazione collettiva di secondo livello può essere anche uno spazio educativo, nel quale reindirizzare imprese e lavoratori verso un diverso modello di benessere, orientato non solo alla gratificazione immediata ma alla costruzione di un futuro migliore, individuale e collettivo. Parlo di spazio “educativo” perché ritengo sia “educativo” per le imprese e i lavoratori inserire nella contrattazione temi quali la partecipazione dei lavoratori o l’attenzione alla conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. [...] Deve essere uno spazio che rieduca alla relazione costruttiva tra capitale e impresa. E che rieduca al valore antico e oggi in parte perduto della sussidiarietà» (intervista 1 al segretario confederale territoriale).

5. Monitoraggio, ricerca, raccolta dati e osservatori.

La quarta dimensione indagata si riferisce alle azioni di “monitoraggio, ricerca, raccolta dati e la costituzione degli osservatori”.

Nell’ambito della contrattazione sociale, le disposizioni relative a tale area sono presenti nel 17,7% del totale delle intese analizzate, classificandosi così al terzo posto rispetto alle tematiche di salute. In tal senso, i testi contengono perlopiù le sollecitazioni mosse dal versante sindacale alla costituzione di osservatori trilaterali tra sindacato, Comuni e aziende sanitarie. La costituzione dei tavoli permette infatti il confronto con altri soggetti presenti nel territorio sui temi connessi alle risorse, all’organizzazione ed alla programmazione socio-sanitaria, nonché al lavoro di cura e alla qualità delle prestazioni erogate. Come emerge dalle stesse intese, in alcuni casi si tratta di auspici alla realizzazione degli incontri, mentre in altri i tavoli sono già costituiti e si riuniscono periodicamente, di norma ogni tre mesi. Gli osservatori hanno (o desiderano avere) l’obiettivo di monitorare il rapporto tra il servizio ospedaliero e i servizi del territorio, di valutare lo stato di avanzamento degli obiettivi del Piano Sociale e Sanitario Regionale e di elaborare i Piani di zona. Accanto alle occasioni di incontro, i documenti introducono altresì strategie di monitoraggio delle prestazioni socio-sanitarie. Tra queste, a titolo di esempio, vi sono: l’analisi dei costi; la valutazione delle performance; la raccolta di buone pratiche; e l’analisi degli indicatori di efficacia degli interventi. La totalità degli strumenti elencati si qualifica quale utile mezzo per accompagnare il cambiamento nelle comunità.

Per quanto riguarda la contrattazione aziendale non si segnalano disposizioni puntuali volte alla raccolta e al monitoraggio dei dati in tema di salute e che non

siano collegati alla sicurezza sul luogo di lavoro. Invero, le previsioni riguardano la costituzione di osservatori in cui, tra i compiti assegnati, azienda e RSU si incontrano per valutare l'andamento dell'indice di frequenza e di gravità connesso agli infortuni, con la finalità di migliorare la salute dell'ambiente di lavoro. In alcuni casi i Comitati paritetici coinvolgono anche le professionalità degli RLS, del RSPP o attivano la collaborazione con le Università o con l'Inail.

I dati raccolti attraverso le interviste arricchiscono ulteriormente l'indagine. Innanzitutto, gli intervistati sottolineano quasi all'unanimità l'importanza di costruire osservatori tesi al dialogo e al lavoro di rete tra i diversi attori, pubblici, privati e del Terzo Settore. Sul versante sindacale, gli attori mettono in luce la necessità per il sindacato di utilizzare la propria natura di contrattualisti allo scopo di creare nuovi spazi concertativi anche con il settore pubblico. In tal senso, un sindacalista afferma che *«il sindacato possa fare molto. [...] C'è un importante spazio concertativo da praticare, con proposte forti, sia a livello regionale che nazionale»* (intervista 8 al segretario confederale regionale). Per far ciò, il sindacato è al contempo chiamato ad allargare i confini della rappresentanza: *«basta con i conflitti tra interessi contrapposti. Il sindacato e le rappresentanze d'impresa hanno la responsabilità di cercare di allargare i perimetri»* (intervista 1 al segretario confederale territoriale). In modo particolare, la collaborazione con le amministrazioni pubbliche richiede lo spostamento del baricentro da un modello rivendicativo, praticato perlopiù in azienda, ad uno collaborativo, *«il Comune non può infatti essere considerato controparte. In termini di rappresentanza, il Sindaco, nella sua carica elettiva, rappresenta di più i cittadini»* (intervista 4 al segretario di categoria territoriale). Un membro dell'organizzazione sindacale introduce poi l'importanza di costruire occasioni di confronto anche con le realtà del Terzo Settore: *«nel sociale è necessario costruire relazioni non solo con chi gestisce il sociale (le Ulss, l'ambito, i Comuni), ma anche con chi sta nel sociale ogni giorno, ovvero con le associazioni del volontariato, con il mondo del Terzo Settore, delle cooperative non profit e con tutte quelle realtà che si occupano a vario titolo di tutela delle persone»*. (intervista 4 al segretario di categoria territoriale).

In quest'ottica, i sindacati sono chiamati a rafforzare le proprie competenze per riuscire a lavorare in rete, come ben sottolineato dalle parole di un segretario di categoria sindacale: *«per ultimo, mi viene da pensare alla poca capacità che abbiamo di fare rete con gli altri attori del territorio e alle volte si rischia di andare in competizione per degli obiettivi in comune. Questo non aiuta perché fa perdere energie ed efficacia nel raggiungere l'obiettivo. Per cui io ritengo che questo territorio abbia tante belle realtà che, se si mettessero assieme su un obiettivo in comune, potrebbero dare ottimi risultati»* (intervista 6 al segretario di categoria territoriale).

Anche il versante datoriale è d'accordo con la costruzione di occasioni di incontro tra più attori per offrire soluzioni integrate ai bisogni sociali ed economici dei lavoratori e dei cittadini e per rendere attrattivo il territorio: *«il territorio vicentino soffre – ma questo non è un mistero – di un'attrattiva, che purtroppo deriva anche da qualche fatto di cronaca non particolarmente premiante. Questo è un tema che ovviamente non può essere risolto solo da una parte dell'associazione, ma deve realizzarsi come un tema comune, in accordo con l'amministrazione, con i consigli locali e provinciali e in accordo anche con le parti sociali»* (intervista 9 al vicepresidente associazione datoriale territoriale). Secondo un altro rappresentante datoriale, l'ostacolo è la cultura degli imprenditori, poco inclini a lavorare in gruppo. In tal caso, l'investimento sulla formazione delle competenze relazionali potrebbe rappresentare una soluzione ed una strategia a lungo termine: *«Come associazione abbiamo tentato più volte di mettere assieme le diverse realtà. Direi che qui ci vuole però un percorso che parta dalle scuole e purtroppo vedo oggi ancora una formazione votata all'individuo e non al gruppo. Bisogna invece partire dagli asili a far lavorare i bambini insieme. Solo così, solo lavorando assieme, quando diventeranno imprenditori o manager potranno fare tesoro delle strette collaborazioni»* (intervista 10 al presidente di associazione datoriale territoriale).

Tuttavia, stante le difficoltà che sindacati, associazioni datoriali, attori pubblici e Terzo Settore incontrano, *«l'alternativa sarebbe peggiore. L'alternativa è una gestione diretta del potere e un rapporto diretto del potere e del cittadino. [...] è una prospettiva di alienazione, di meno libertà, solidarietà e giustizia sociale»* (intervista 2 al segretario confederale territoriale)

Per quanto riguarda i sindaci, anch'essi sono positivi, aperti al dialogo e al confronto con il sindacato: *«io credo che il sindacato possa avere un ruolo in tutti i temi di cui parlavo prima: disabilità, dipendenze, salute mentale, minori e anziani. [...] Rivendicare, come il sindacato fa, un posto nei tavoli dei piani di zona è sacrosanto e mi sono impegnato a garantirlo, perché non era così scontato. Se poi questo si traduce in una spunta all'elenco o finisce ad essere delegato ad una singola persona o addirittura ad un nome e non ad una persona incisiva... Ecco, direi che servono persone competenti [...]. A me piacerebbe che il sindacato facesse questo salto di qualità sul piano dei contenuti. Essere partner attivo e non soltanto figurativo di certe progettualità ti permette di “sporcarti le mani”, di capire la complessità e di mettere dentro anche la [...] competenza, che secondo me il sindacato ha»* (intervista al Sindaco di Santorso).

In questo senso, le esperienze di buon dialogo a livello locale e regionale non mancano. Un sindaco cita *«il patto per l'ambiente e per il lavoro dell'Emilia-Romagna [...]». L'Emilia-Romagna è riuscita a mettere allo stesso tavolo sindacati, associazioni datoriali, ma anche le università... questo è lo schema di crescita della*

nostra regione. Lo condividiamo e lo portiamo avanti insieme. Questo fa la differenza. C'è un motivo se l'Emilia-Romagna corre più del Veneto, anche perché ha saputo fare questo» (intervista al Sindaco di Vicenza). A livello regionale, l'Assessore al Lavoro nomina invece la Commissione regionale per la concertazione tra le parti sociali: *«nel territorio Veneto le Parti Sociali svolgono un ruolo di primaria importanza poiché sono fortemente coinvolte e rese partecipi nei processi attraverso attività di scambio, cooperazione e condivisione. Il ruolo delle Parti Sociali e le relazioni che queste hanno con la Regione del Veneto è disciplinato all'interno della L. R. 3/2009 “Disposizioni in materia di occupazione e mercato del lavoro”, all'art. 6 denominato “Commissione regionale per la concertazione tra le parti sociali” (CRCPS)»* (intervista all'Assessore al Lavoro della Regione Veneto).

6. Assistenza sanitaria.

La quinta dimensione indagata si riferisce alle misure di “assistenza sanitaria”. In tema di contrattazione sociale, la categoria di analisi contiene numerose azioni legate alla gestione dei servizi socio-sanitari, con un focus particolare sull'integrazione tra i diversi livelli di assistenza e sulla necessità di garantire risposte efficaci soprattutto ad anziani e disabili. Nello specifico, le disposizioni – che occupano il secondo posto per frequenza contrattuale – si riferiscono a diversi servizi: l'assistenza domiciliare, il telesoccorso, le residenze sanitarie, gli hospice, gli ambulatori, i servizi specifici legati all'Alzheimer o alla salute mentale, i punti prelievo e le farmacie comunali. Tuttavia, nell'eterogeneità delle prestazioni coinvolte è possibile individuare almeno tre tendenze comuni. In primo luogo, i testi mostrano una particolare attenzione alle esigenze degli anziani, sia in termini di assistenza domiciliare che di residenzialità. In secondo luogo, l'intento delle parti è quello di far emergere l'importanza dell'assistenza domiciliare come alternativa al ricovero in struttura. Infine, le intese individuano la collaborazione pubblico-privato quale modalità di gestione privilegiata per l'erogazione dei servizi.

Anche la contrattazione aziendale vicentina interviene a più riprese in tema di assistenza sanitaria.

Innanzitutto, il tema dell'assistenza sanitaria è emblematico della possibilità di creare sinergie tra welfare pubblico e welfare contrattuale. Difatti, mentre nella contrattazione sociale il sindacato si concentra sul sistema pubblico di tutela, con la contrattazione aziendale l'azione sindacale introduce misure integrative, ad esempio mediante i Fondi Sanitari. Non mancano infatti gli accordi aziendali vicentini che dedicano una parte delle disposizioni a valorizzare la bontà e le

potenzialità di Metasalute (nel caso del settore metalmeccanico) o di altri fondi, attraverso le sessioni formative, la verifica dei piani sanitari o, ancora, grazie ad incontri volti a monitorare il grado di soddisfazione dei lavoratori. Non di rado, le disposizioni si trovano nei capitoli dedicati ai piani di welfare, dove, tramite il credito welfare o la “welfarizzazione” del premio di risultato, i lavoratori possono scegliere tra un panel di opzioni in cui è presente anche l’assistenza sanitaria. A titolo esemplificativo, le piattaforme propongono l’iscrizione o il versamento a casse aventi fini assistenziali, che permettono di aderire ai pacchetti sanitari integrativi o di essere rimborsati delle spese mediche sostenute. In aggiunta, il settore del commercio mostra una peculiarità: l’assistenza sanitaria è presente soprattutto nelle disposizioni che riguardano le richieste di anticipo del TFR. Molti contratti prevedono infatti la possibilità per il lavoratore di richiedere un anticipo del TFR anche a fronte di spese sanitarie non straordinarie, in via dunque migliorativa rispetto alle disposizioni di legge.

L’analisi documentale acquista maggiore profondità grazie alle interviste di sindacalisti e sindaci vicentini. Nell’ambito dell’assistenza sanitaria, secondo i sindacalisti, vi sono numerosi punti di contatto tra quanto avviene nella contrattazione sociale e le disposizioni promosse in azienda.

In primo luogo, dalla prospettiva della contrattazione aziendale, i punti di contatto sono rappresentati dall’assistenza sanitaria integrativa e dalla previdenza complementare. Un rappresentante sindacale si esprime così: *«secondo me ci sono punti di contatto. Penso per esempio all’aspetto che riguarda la sanità integrativa e la previdenza complementare, che già a livello nazionale spinge per dare delle risposte laddove il pubblico non riesce ad arrivare. Con la contrattazione aziendale si può incidere molto su questi due aspetti e su forme di assicurazione per tutelare possibili situazioni di non autosufficienza per i lavoratori. Anche qui, è importante responsabilizzare l’azienda, affinché si faccia carico dei bisogni e delle necessità dei suoi lavoratori, non lasciando il sistema pubblico da solo. Si parla di welfare contrattuale che integra il welfare pubblico. Su questo riteniamo che i diversi sistemi di welfare non debbano andare ognuno per la propria strada: il welfare pubblico deve esserci e deve essere potenziato, ma a questo si possono affiancare – ad integrazione e non a sostituzione – forme di welfare che nascono dalla contrattazione territoriale e aziendale»* (intervista 7 al segretario di categoria territoriale). Invero, dal punto di vista della contrattazione sociale, l’intersezione è rappresentata dal miglioramento delle condizioni di lavoro dei professionisti dell’assistenza: *«quando si parla di contrattazione sociale, si parla di cura alla persona. La cura alla persona non è però astratta. Ci deve essere il personale disposto ad occuparsene. [...] La cura della persona non si riferisce solo alle situazioni di marginalità, ma anche al benessere personale e ai servizi connessi. È*

chiaro che in mancanza di lavoratori anche questi spazi rimarranno vuoti». (intervista 4 al segretario di categoria territoriale).

È tuttavia un amministratore locale a mettere in guardia dai rischi dell'assistenza sanitaria integrativa: *«la questione è fatta però di luci e di ombre. Io sono fermo ad alcuni interrogativi: le pensioni integrative o l'assicurazione sanitaria o il welfare aziendale non sono anche tre grandi rischi rispetto ad un sistema pubblico universale che dovrebbe garantire indistintamente dei servizi a prescindere dal fatto che tu possa avere un rapporto di lavoro con un'azienda? Sono un po' ideologicamente ancorato al rischio che questo crei dei privilegi ulteriori e quindi ulteriori disuguaglianze. Probabilmente è un tema di cui si è consapevoli e di cui si sono verificati i correttivi. [...] Se quell'integrazione diventa un meccanismo per impoverire ancora di più quello che dovrebbe essere il canale privilegiato, forse abbiamo contribuito l'opposto di quello che volevamo fare»* (intervista al Sindaco di Santorso).

7. Criteri di accesso e servizi per l'accesso.

La sesta e la settima dimensione indagata in tema di salute sono rispettivamente rappresentate dai “criteri di accesso” alle prestazioni e dai “servizi per l'accesso”. Tuttavia, né dall'analisi della contrattazione aziendale vicentina del settore metalmeccanico e terziario, né dalle interviste effettuate sono emersi elementi o disposizioni che disciplinassero anche lateralmente le presenti categorie di indagine. Per tale ragione, si procede alla sola analisi delle disposizioni contenute nella contrattazione sociale vicentina.

I “criteri di accesso” si riferiscono agli standard richiesti per poter accedere ai servizi e alle prestazioni socio-sanitarie. Le disposizioni sono presenti solo nel 2,8% dei casi - risultando così poco attenzionate dalla contrattazione sociale – e si concentrano sull'importanza di garantire equità nell'accesso ai servizi, in particolare nei confronti delle fasce più deboli della popolazione. Gli strumenti utilizzati a tal scopo sono: la gestione delle liste di attesa, la pubblicazione delle tariffe e delle caratteristiche delle strutture e l'utilizzo dell'Isee. Quest'ultimo è il mezzo principale per valutare la capacità contributiva dei nuclei familiari e definire le tariffe in modo equo. Accanto a ciò, i protagonisti della contrattazione sociale enfatizzano altresì il ruolo dell'assistente sociale, quale figura chiave nell'accompagnamento dell'utente all'accesso ai diversi servizi.

Direttamente legati alla categoria precedente, i “servizi per l'accesso” sono presenti nel 4% delle intese e si concentrano sulla possibilità di facilitare l'accesso alle prestazioni e sulla garanzia di un percorso personalizzato. Di frequente, le intese

fanno riferimento al funzionamento della Centrale Operativa Territoriale (COT) - il cuore del sistema e il punto di riferimento per la continuità assistenziale - dei call center e dei sistemi di prenotazione delle visite. Tra questi, di particolare importanza è la sperimentazione del “Catalogo Veneto Prescrivibile”, un innovativo sistema che facilita la prenotazione della visita al momento della compilazione della ricetta da parte del medico.

8. Compartecipazione.

L’ottava dimensione si riferisce al tema della “compartecipazione”, che include tutti quei servizi e prestazioni che, nell’ambito della salute, attivano buoni, voucher e assegni erogati dalla pubblica amministrazione (o in senso ampio dalle aziende) a sostegno delle spese socio-sanitarie.

Presente nel 6,9% dell’insieme, la contrattazione sociale si focalizza sul tema della compartecipazione soprattutto mediante il sistema di finanziamento dell’assistenza domiciliare e della residenzialità di anziani e disabili. Con l’intento di garantire servizi di qualità, l’amministrazione comunale fa dunque ricorso a voucher per il ristoro dei costi dell’ADI (assistenza domiciliare integrata) e a sussidi economici per l’integrazione della retta della casa di riposo. In aggiunta, le amministrazioni comunali introducono quote di compartecipazione anche per la costituzione del Fondo di Solidarizzazione per la Salute Mentale e assicurano, in determinati casi, anche la gratuità degli interventi.

Dal punto di vista economico, l’attenzione non è tuttavia rivolta esclusivamente agli utenti, ma anche ai parenti o caregivers. Non è infatti raro che i Comuni prevedano l’erogazione di voucher cosiddetti di “sollievo” volti a valorizzare il compito di cura dei familiari e a sostenere i periodi temporanei di ricovero in struttura. Dal punto di vista sindacale, si sottolineano inoltre le piattaforme tese a rivendicare la possibilità per le Ipab di usufruire di un adeguato sistema di agevolazioni rispetto alle imposte comunali e di un’imposizione fiscale di pari valore rispetto a quella delle strutture private di cura.

Tuttavia, le evidenze raccolte non supportano l’ipotesi che il tema sia stato affrontato anche nell’ambito della contrattazione collettiva aziendale, nonostante la rilevanza del tema. Tale esigenza è stata, peraltro, sottolineata nel corso delle interviste effettuate.

Un sindacalista sostiene infatti come non ci si debba più aspettare che le spese per la salute possano essere sostenute esclusivamente dai Comuni, ma che si debbano

prevedere delle integrazioni anche a carico delle aziende, per esempio per il tramite della conversione del premio di risultato. Questo meccanismo di compartecipazione aziendale alle spese sanitarie è così descritto: *«costruire premi di risultato che non siano esclusivamente legati al fatturato e alla redditività [...] ma che guardino anche alla parte normativa, di welfare. [...] perché significa riconoscere degli elementi che non sono salariali subito, ma che mi consentono comunque di spendere meno, perché quella parte di retribuzione paga di fatto dei servizi per cui avrei dovuto spendere. [...] Se mi aspetto che sia il Comune ad occuparsi dei miei genitori anziani, non lo potrà fare e avrò bisogno di poterlo fare io. Ecco, se dove lavoro ho un sistema che mi consente di avere dei permessi e delle spese eventualmente recuperate, io credo che questo abbia una validità sociale»* (intervista 6 al segretario di categoria territoriale).

In modo speculare, della stessa opinione sono anche i sindaci vicentini, i quali affermano l'importante ruolo giocato dagli imprenditori nel riversare *«nel territorio parte dell'utile che creano. Ne va a beneficio dell'intera città. Se sta bene il territorio, stanno bene anche le aziende e, di conseguenza, le persone lavorano meglio»* (intervista al Sindaco di Thiene). Per tale ragione, le aziende si stanno già trasformando *«in azienda benefit, che quindi ha la possibilità di destinare una quota maggiore di utile al territorio su progetti sociali»* (intervista al Sindaco di Schio).

9. Contrasto alla povertà.

La nona dimensione indagata riguarda le politiche sociali e, più specificatamente, le azioni mirate al “contrasto alla povertà”. Sebbene tali misure non siano strettamente legate al concetto di salute, si è ritenuto qui doveroso includerle, nella consapevolezza che le iniziative volte a favorire l'inclusione sociale abbiano risvolti sulla salute e sul benessere dei singoli cittadini e della comunità di appartenenza.

Per quanto riguarda l'analisi sulla contrattazione sociale vicentina, il “contrasto alla povertà” è una tematica affrontata dal 9,7% degli accordi analizzati. Le disposizioni si riferiscono a strumenti quali il reddito di cittadinanza (prima R.e.i. e prima ancora S.i.a.) e i contributi economici diretti. Per sostenere le difficoltà delle famiglie, i Comuni ampliano il Fondo sociale e il Fondo Regionale Povertà, introducono sgravi e detrazioni ponendo attenzione al carattere strutturale delle riduzioni, distribuiscono le eccedenze alimentari, sostengono gli oneri dell'affitto e pagano le bollette dei più bisognosi. Grazie alle esperienze descritte, alcuni Comuni promuovono così anche la mutualità territoriale, ad esempio donando il sostegno

economico alle famiglie in difficoltà in cambio di piccoli lavori di manutenzione o utilizzando i proventi derivanti dalla celebrazione dei matrimoni civili per interventi a favore di soggetti a rischio di esclusione sociale.

In altre parole, le politiche sociali adottano un approccio multidimensionale, che tiene conto non solo delle esigenze economiche degli individui, ma anche di quelle sociali e relazionali, e di conseguenza le dinamiche coinvolgono una pluralità di soggetti, tra cui il Terzo Settore e le associazioni di volontariato, in un circolo virtuoso che vuole mitigare gli effetti negativi della povertà sulle condizioni di salute dei cittadini.

Il medesimo tema non rientra tuttavia negli accordi aziendali vicentini del settore metalmeccanico e terziario.

Anche l'analisi delle interviste evidenzia una carente attenzione verso il tema del contrasto alla povertà. Soltanto un sindacalista, nel corso del suo intervento, ha richiamato l'attenzione sul fatto che le origini del sindacalismo sono strettamente legate alle politiche di contrasto alla povertà: *«innanzitutto, non dimentichiamo che prima delle organizzazioni sindacali esistevano le società di mutuo soccorso. Di fronte ad una situazione di miseria di massa, la prima risposta è stata cercare di sopravvivere meglio. Per sopravvivere meglio, il primo grande passo è stato mettere assieme (e spartire) le risorse. Questo mutualismo di per sé non comportava però un cambiamento della società e del lavoro. Da qui, la scelta di creare delle organizzazioni - quelle sindacali - che si ponessero anche un tema di cambiamento della struttura che creava ingiustizia e disuguaglianza»* (intervista 2 al segretario confederale territoriale). Sotto questo aspetto, anche le associazioni datoriali stanno avendo un ruolo importante, di collaborazione con le organizzazioni del Terzo Settore che si occupano di contrasto alla povertà, come la Caritas e la Croce Rossa. In particolare, in relazione all'integrazione dei migranti, un membro delle associazioni datoriali commenta così: *«abbiamo fatto otto mesi di incontri prima col prefetto, poi con la Caritas e con la Croce Rossa Italiana. Io ho seguito in tutti gli incontri e ho capito quante problematiche ci sono»* (intervista 10 al presidente di associazione datoriale territoriale)

10. Prevenzione e sensibilizzazione.

La decima ed ultima categoria di indagine riguarda la promozione delle attività di “prevenzione e sensibilizzazione”.

In particolare, nelle intese vicentine di contrattazione sociale, il tema della prevenzione è presente nel 5,2% dei casi, una percentuale importante considerato l'impegno a lungo termine che presuppongono le azioni di sensibilizzazione.

I testi si focalizzano sulle politiche di promozione della salute a livello comunale, dove risultano evidenti le collaborazioni con l'azienda sanitaria per affrontare tematiche come l'invecchiamento attivo, le dipendenze e la salute mentale. Oltre agli anziani, i destinatari delle misure sono i minori, gli adolescenti e più in generale le giovani generazioni, segnale della volontà di proporre un sistema di lavoro basato sia sulla prevenzione attiva - e quindi sull'azione in favore delle persone sane - sia sulla presa in carico del paziente con patologie importanti.

Complessivamente, le azioni promuovono stili di vita salutari, che valorizzano l'attività fisica e la corretta alimentazione, realizzano progetti di prevenzione della cronicità e potenziano campagne di informazione sui rischi della ludopatia e sul rischio di suicidi, in particolare dei giovani. In aggiunta, l'attenzione è dedicata al fenomeno della solitudine - una dimensione considerata in crescita con il progressivo evolversi della struttura della società - e che richiede, anche in questo caso, un approccio integrato che vede coinvolti vari segmenti istituzionali, associativi e comunitari.

Anche la contrattazione aziendale affronta il tema della prevenzione e della sensibilizzazione, avendo riguardo soprattutto alla promozione di stili di vita sani. Di frequente, infatti, i sindacati di categoria introducono nelle aziende disposizioni volte a favorire una corretta alimentazione, controlli periodici contro le malattie o giornate di check-up gratuite. Ci si riferisce qui ad alcuni contratti aziendali che danno la possibilità ai lavoratori di effettuare prelievi ed esami del sangue presso l'infermeria aziendale appositamente istituita.

Il tema della prevenzione e della sensibilizzazione è presente altresì nelle interviste condotte con specifico riguardo alla componente sindacale.

Le argomentazioni sono indirizzate nella maggior parte dei casi al tema della conciliazione, intesa quale fattore di promozione del benessere e di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali. In quest'ottica, una sindacalista afferma: *«la conciliazione vita-lavoro significa per me avere il diritto di lavorare in un ambiente salubre e sicuro, ovvero compatibile con la vita delle persone e con il rispetto delle persone. Per esempio, pensiamo agli infortuni in itinere. La cronaca mette tragicamente in evidenza le morti sul lavoro, ma non dimentichiamo che sono molti anche gli incidenti gravi di quelle persone che, perché stanche, frustrate o perché lavorano in un ambiente difficile, non prestano la dovuta attenzione nel tragitto casa-lavoro e subiscono incidenti gravi. Nemmeno quelle persone a volte tornano più a casa. Anche questo è un aspetto che è cambiato e che si vuole che*

cambi. [...] Noi dobbiamo, oltre a garantire certamente salari adeguati, tutelare anche la qualità della vita dei lavoratori e delle lavoratrici, perché questo si abbina indissolubilmente con la sicurezza sul lavoro. È il nostro compito» (intervista 3 al segretario confederale territoriale).

Capitolo VI.

CONCLUSIONI: QUALE POSSIBILE RAPPORTO TRA LA CONTRATTAZIONE SOCIALE E LA CONTRATTAZIONE ECONOMICA IN TEMA DI SALUTE?

Sommario: **Conclusioni: quale possibile rapporto tra la contrattazione sociale e la contrattazione economica in tema di salute?** 1. Le sinergie tra contrattazione sociale ed economica: un modello a tre dimensioni. – 2. Le implicazioni pratiche del modello: la costruzione di un indicatore di impatto sociale della contrattazione economica. – 2.1 *Segue:* l'applicazione ai contratti del settore terziario vicentino. – 2.2 *Segue:* l'applicazione ai contratti del settore metalmeccanico vicentino. – 2.3 *Segue:* osservazioni conclusive. – 3. Prospettive per il futuro: proposte per una migliore sinergia.

1. Le sinergie tra contrattazione sociale ed economica: un modello a tre dimensioni.

Dopo la parte ricognitiva, tesa ad analizzare le caratteristiche del rapporto che lega la contrattazione sociale e la contrattazione economica in tema di salute, si tratta ora di classificare gli esiti dell'elaborazione allo scopo di proporre strumenti, linee guida o *policy* in grado di spiegare – o quantomeno valorizzare – l'impatto sociale della contrattazione aziendale sul territorio.

Benché il ragionamento che qui si propone voglia procedere induttivamente, dallo studio di caso all'elaborazione di conclusioni generali, è bene sottolineare che il modello che si presenta trae origine dalla lettura della contrattazione vicentina e, pertanto, risulta difficilmente replicabile in egual misura in territori diversi. Al contrario, il processo metodologico adottato potrebbe essere utilizzato per analizzare anche altri e differenti contesti.

Come riportato nel piano di lavoro, il presupposto da cui partire è la considerazione secondo cui si ha un potenziale impatto della contrattazione economica sul territorio in tema di salute, allorquando i temi affrontati sono comuni o simili a quelli contenuti nelle trattative di contrattazione sociale e ciò per due ordini di ragioni.

Da un lato, essendo due forme dell'agire contrattuale, il sindacato ha il potere e la capacità di incidere su entrambi i tavoli negoziali, nonché la responsabilità di dirigerne le iniziative. Dall'altro lato, se la promozione della salute in azienda avviene oltre il “mero” evento infortunistico e si lega alle tematiche affrontate dalla contrattazione sociale, realizza interazioni e sovrapposizioni originali con la salute pubblica. Una prospettiva non nuova, già contenuta nelle more della Legge n.

833/1978 istitutiva del Servizio Sanitario Nazionale (¹⁶²), ma che oggi si trasforma in relazione all'evoluzione stessa dei concetti di lavoro e di salute.

A partire da tali brevi considerazioni e grazie ad una metodologia di analisi che combina l'aspetto quantitativo a quello qualitativo, è stato così possibile classificare i risultati del Capitolo V mediante un modello a tre dimensioni, raggruppando le dinamiche della contrattazione secondo le intersezioni tra le diverse aree di interesse. Lo scopo della classificazione è quello di porre l'accento sulla forza e sul potenziale delle sinergie in tema di salute tra contrattazione sociale e contrattazione economica, con un chiaro distinguo tra le aree ad alta sinergia (prima dimensione), le aree a sinergie latenti (seconda dimensione) e quelle dove il potenziale di sinergia è, ad oggi, ancora limitato (terza dimensione).

La prima dimensione, la cosiddetta "area ad alta sinergia", contiene le iniziative che già avvengono e che coinvolgono una comunanza di interessi tra quanto presente nella contrattazione sociale, nella contrattazione aziendale e quanto riportato dai testimoni privilegiati nelle interviste effettuate. È un'area in cui appare consolidato un impatto strategico tra il sindacato e gli enti locali e tra la contrattazione sociale e quella economica.

Le dimensioni coinvolte, così come classificate nel capitolo che precede, sono quattro: "non autosufficienza e disabilità"; "monitoraggio, ricerca, raccolta dati e costituzione degli osservatori"; "assistenza sanitaria"; "prevenzione e sensibilizzazione".

Nel dettaglio, la dimensione della "non autosufficienza e disabilità" rappresenta un'area di forte intersezione tra le due modalità contrattuali, soprattutto per quanto riguarda le iniziative legate al sostegno ai *caregiver* e alla promozione dell'autonomia e l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità. La ragione di una siffatta sinergia è probabilmente dovuta alla tradizionalità delle misure coinvolte e al forte sostegno legislativo. Entrambe le politiche sono infatti promosse da tempo dal Legislatore: basti pensare alla possibilità di usufruire dei giorni di permesso o del congedo straordinario ex Legge n. 104/1992, o, ancora, alle norme relative al collocamento mirato ai sensi della Legge n. 68/1999. Allo stesso modo, anche le parti sociali hanno introdotto nella contrattazione collettiva nazionale e di

¹⁶² Si veda in questo senso C. GIORGI, I. PAVAN, *Le lotte per la salute in Italia e le premesse della riforma sanitaria. Partiti, sindacati, movimenti, percorsi biografici (1958-1978)*, in *Studi storici*, 2, 2019, pp. 417-456. Nel testo gli Autori mettono in luce, tra gli altri, il ruolo decisivo giocato dai sindacati (in particolare dalla CGIL) nell'istituzione del Sistema Sanitario Nazionale. Gli obiettivi del sindacato di quegli anni nascono dalla volontà di mettere assieme salute ambientale e organizzazione del lavoro, superandone la scissione, e di estendere l'obiettivo della tutela della salute dalla fabbrica alla società intera. In sintesi, il percorso di quegli anni parte dalla "salute in fabbrica" attraverso il "rapporto tra fabbrica e territorio" fino a giungere alla dimensione della "fabbrica nel territorio" (p. 425 – 426).

secondo livello, pur con modalità differenti tra settori, numerose disposizioni volte a promuovere la piena ed effettiva partecipazione al lavoro delle persone con disabilità e dei loro familiari (¹⁶³).

La sezione relativa al monitoraggio e soprattutto alla costituzione degli osservatori rappresenta un'ulteriore area ad alta sinergia. Gli osservatori sono in tal senso luoghi deputati alla promozione e al monitoraggio delle iniziative e sono presenti sia nelle disposizioni contrattuali aziendali, sia nelle intese di contrattazione sociale. Ad esempio, mentre in azienda si collocano i comitati paritetici tra le RSU/RSA e il datore di lavoro, nella contrattazione sociale sono richiamati gli incontri periodici che riuniscono il sindacato, l'ente pubblico e, talvolta, anche l'azienda sanitaria locale. Tuttavia, come verrà approfondito nel paragrafo conclusivo del presente capitolo, il passo da compiere per realizzare le concrete sinergie tra i luoghi del confronto della contrattazione economica e di quella sociale è la formazione relativa alla capacità di fare rete, nonché il coinvolgimento dei medesimi attori nell'una e nell'altra arena.

La terza area si riferisce poi all' "assistenza sanitaria". In questo senso, la contrattazione aziendale si lega alle piattaforme sanitarie della contrattazione sociale quando introduce disposizioni in favore dei fondi sanitari integrativi, ad esempio con la welfarizzazione del premio di risultato, delle polizze assicurative, del rimborso delle spese mediche o, ancora, della possibilità di richiedere l'anticipo del TFR per esigenze sanitarie anche non straordinarie.

Un'ultima variabile di forte intersezione tra l'analisi dei documenti di contrattazione sociale, di contrattazione economica e delle interviste riguarda, infine, la "prevenzione e sensibilizzazione". Le sinergie si rilevano nelle iniziative volte a promuovere stili di vita sani, una corretta alimentazione, controlli periodici contro determinate malattie e l'organizzazione di giornate di check-up gratuite in azienda. A tal proposito, come sottolineato più volte dagli intervistati, anche le disposizioni contrattuali in favore della conciliazione vita-lavoro sono parte della prevenzione e della sensibilizzazione circa la cura della salute non solo fisica, ma anche mentale.

A seguire, la seconda dimensione coinvolta nella classificazione è quella relativa alle cosiddette "aree a sinergie latenti". Si trovano qui le iniziative che, pur presentando possibili intersezioni tra quanto contenuto nella contrattazione sociale e quanto affermato dagli intervistati, non trovano una corrispondenza diretta nella contrattazione economica. È dunque un'area di potenziale interesse, ma in cui il

¹⁶³ Per approfondimenti, si rimanda al compiuto testo di S. STEFANOVICHJ, *Disabilità e non autosufficienza nella contrattazione collettiva. Il caso italiano nella prospettiva della Strategia europea sulla disabilità 2010-2020*, in collaborazione con CISL, in *ADAPT Labour studies e-Book series*, 33, 2014, Adapt University Press.

grado di integrazione risulta meno sviluppato. In quest'area sono comprese tre dimensioni: “modelli organizzativi e dell'offerta dei servizi e delle prestazioni”, “welfare mutualità territoriale” e “compartecipazione”.

I “modelli organizzativi e dell'offerta dei servizi e delle prestazioni” includono tutte quelle iniziative legate alla governance dei servizi socio-sanitari potenzialmente in grado di connettere la contrattazione sociale e quella economica. La gestione dell'organizzazione delle prestazioni sul territorio implica nei fatti il ripensamento e rinnovamento del rapporto tra medicina, società, politica e tra il mondo del lavoro e della fabbrica: un argomento non estraneo all'attività sindacale e dove il sindacato ha nel passato già assunto un ruolo centrale e decisivo ⁽¹⁶⁴⁾.

La dimensione del “welfare mutualità territoriale” è un'altra area potenzialmente interessata dalle sinergie tra le due forme di agire contrattuale. È valutata dagli intervistati, ma difficilmente praticata nelle trattative di contrattazione aziendale del settore metalmeccanico e terziario vicentino. Le ragioni di una siffatta scarsa attenzione sono probabilmente dovute, da un lato, all'ottica “individualista” della trattativa aziendale e, dall'altro lato, alle poche occasioni di formazione sulle buone pratiche di welfare implementate nel territorio. Gli intervistati propongono tuttavia alcune soluzioni: tra queste, l'azione degli enti bilaterali quali mediatori sul territorio e la contrattazione territoriale come livello negoziale ottimale per tenere assieme tutte le diverse iniziative.

Infine, nella seconda dimensione cosiddetta “a sinergie latenti” vi è anche la “compartecipazione”, intesa in senso ampio quale partecipazione della pubblica amministrazione e delle aziende private alle spese sanitarie e sociali dei cittadini. Gli intervistati dichiarano come queste iniziative potrebbero avere un forte impatto di fronte sia alle carenti capacità di spesa degli enti locali, quanto alle tendenze di sostenibilità sociale che vedono progressivamente trasformarsi il ruolo delle aziende nel territorio.

Proseguendo, il modello classifica le residuali iniziative nella terza dimensione, nella cosiddetta “area a sinergie limitate o assenti”. Secondo l'analisi condotta, si rilevano qui le iniziative che paiono di dominio esclusivo della contrattazione sociale, che non sono menzionate dagli intervistati e che non coinvolgono la contrattazione economica.

Sono qui comprese due dimensioni: “criteri di accesso e servizi per l'accesso” e “contrasto alla povertà”. Nel primo caso, le iniziative promosse dalla contrattazione sociale non trovano corrispondenza nella contrattazione economica e non sono considerate dagli intervistati. I fattori che determinano tale disallineamento sono

¹⁶⁴ Anche qui il rimando è al testo di C. GIORGI, I. PAVAN, *Le lotte per la salute in Italia e le premesse della riforma sanitaria. Partiti, sindacati, movimenti, percorsi biografici (1958-1978)*, in *Studi storici*, 2, 2019, pp. 417-456.

rinvenibili nel livello di dettaglio dei contenuti delle prestazioni e del sapere medico, difficilmente conciliabili con le competenze del sindacato. A ben vedere, anche nella contrattazione sociale le disposizioni classificate sotto tale etichetta riguardano perlopiù le informazioni che unilateralmente aziende sanitarie locali e Comuni forniscono ai sindacati, senza che vi sia una reale collaborazione o co-determinazione delle prestazioni.

Anche le misure di “contrasto alla povertà” non sono interessate da intersezioni con le altre forme di agire sindacale. Di proprietà esclusiva della contrattazione sociale, le politiche di sostegno ai meno abbienti sono legate a sussidi economici erogati dallo Stato o ai voucher dei Comuni. Le cause della mancata sinergia con il mondo del lavoro, dei sindacalisti e delle aziende, sono probabilmente dovute alla connotazione culturale della povertà, ancora legata al tema del “non lavoro”. Nella realtà, ci si potrebbe immaginare un’area di intersezione tra contrattazione sociale ed economica: anche se non menzionate da nessuno degli intervistati, potrebbero essere considerate azioni preventive di contrasto alla povertà le politiche di *outplacement* realizzate in azienda al fine di ricollocare i lavoratori in uscita, esposti al rischio di disoccupazione involontaria.

In sintesi, il rapporto tra contrattazione sociale e contrattazione aziendale emerge con diverse intensità a seconda delle specifiche aree di intervento. Nelle aree ad alta sinergia la contrattazione sociale e quella aziendale si intersecano in modo particolarmente forte, favorendo un’azione congiunta che arricchisce entrambe le dimensioni. Nelle aree a sinergia latente o potenziale vi è una complementarità astratta, ma che ancora non trova un’evoluzione pratica o esempi concreti. Infine, nelle aree a sinergie limitate o assenti, le disposizioni sono di esclusivo dominio (per ora) della contrattazione sociale.

Volgendo al termine, l’analisi effettuata sul territorio vicentino mostra come la presenza delle aree ad alta sinergia e di quelle a sinergia latente in tema di salute sia numericamente maggiore rispetto alla dimensione che corrisponde alle disposizioni di dominio esclusivo della contrattazione sociale.

Il rapporto tra le due gambe dell’agire contrattuale si può dunque definire complementare, almeno a livello potenziale. Difatti, focalizzandosi solo sui risultati, ossia sui documenti negoziali, non si ha contezza dei processi e dunque della possibilità di affermare l’esistenza di un reale coordinamento o della reciproca consapevolezza. Valutare questo aspetto potrebbe essere però importante soprattutto in ottica futura, in quanto in grado di arginare il rischio di sovrapposizioni tra le disposizioni contrattual-collettive, che porterebbero il rapporto tra la contrattazione sociale e quella economica da potenzialmente complementare a conflittuale.

La contrattazione sociale e la contrattazione economica paiono dunque forme negoziali solo apparentemente distanti. Nella prospettiva di ricomporre i diritti del lavoro e i diritti di cittadinanza, la contrattazione sociale è strettamente connessa alla contrattazione economica mediante una positiva - benché talvolta potenziale - integrazione, che ne qualifica e arricchisce l'azione soprattutto nell'ambito del welfare contrattuale. Infatti, grazie alla cornice della contrattazione sociale, le misure aziendali volte alla promozione della salute, del benessere della qualità del lavoro divengono una dimensione non più separata «dall'organizzazione del territorio, dagli standard di qualità, da forme di coordinamento e di integrazione con la rete dei servizi» (165).

2. Le implicazioni pratiche del modello: la costruzione di un indicatore di impatto sociale della contrattazione economica.

Sulla scorta delle ipotesi e delle analisi formulate nei capitoli che precedono, è stato possibile immaginare un indicatore di impatto sociale della contrattazione economica. Ciò consente alle organizzazioni sindacali, alle imprese e agli operatori del sistema di relazioni industriali di misurare la lontananza o la vicinanza delle misure di salute introdotte dalla contrattazione aziendale rispetto a quelle della contrattazione sociale, nell'intento di accogliere una nozione più ampia di salute utile a realizzare non solo una complementarità, ma una «vera e propria integrazione tra salute occupazionale e salute pubblica» (166).

L'implicazione pratica del modello a tre dimensioni del paragrafo precedente rappresenta dunque l'occasione per valutare – nel senso di generare e attribuire valore – la capacità della contrattazione aziendale di indirizzare lo sviluppo sociale di un territorio in una tema importante, quanto urgente, come quello della salute.

¹⁶⁵ Rapporto CGIL, 2011, cit. p. 6

¹⁶⁶ M. TIRABOSCHI, *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in *DRI*, 2, 2023 pp. 229-276, cit. p. 247.

Costruzione dell'indicatore di impatto sociale della contrattazione aziendale:

- a) Catalogazione delle prestazioni e dei servizi erogati ai lavoratori per il tramite della contrattazione aziendale secondo le dimensioni di salute individuate;
- b) Classificazione delle prestazioni secondo la presenza o assenza nel contratto aziendale;
- c) Ponderazione del punteggio attribuito alla presenza o assenza in base all'impatto potenziale, ossia all'appartenenza della prestazione ad una delle tre aree del modello a tre dimensioni (ad alta sinergia, a sinergia latente o a sinergia assente);
- d) Calcolo del punteggio e attribuzione di una posizione di vicinanza o lontananza alla contrattazione sociale e, dunque, alla capacità di realizzare un impatto sociale oltre i muri della fabbrica.

Nel dettaglio, dato un determinato testo contrattuale aziendale, ogni prestazione o disposizione, così come classificata per l'analisi della contrattazione aziendale sviluppata nel Capitolo IV, è catalogata secondo le dimensioni di salute individuate e indagate nel Capitolo V. Ciascuna dimensione di salute corrisponde nei fatti (ed è così tradotta) ad una o più disposizioni contrattuali aziendali. La corrispondenza è costruita a partire dai dati che emergono nel Capitolo V ed in base alle opinioni degli intervistati.

Tabella 35. Catalogazione delle prestazioni/disposizioni della contrattazione aziendale a seconda della dimensione di salute

Dimensioni di salute	Significato	Prestazioni o disposizioni della contrattazione aziendale
Modelli organizzativi e dell'offerta dei servizi e delle prestazioni	- governance dei servizi socio-sanitari sul territorio (es. rete tra imprese per realizzare servizi come gli asili nido)	- Convenzioni
Non autosufficienza e disabilità	- assistenza ai familiari e cura - promozione autonomia dei disabili - sostegno ai <i>caregiver</i>	- Assistenza familiari e cura - Tutela della diversità/disabilità e contrasto a discriminazioni
Welfare mutualità territoriale	- volontariato - sostegno al Terzo Settore	- Corporate Social Responsibility
Monitoraggio, ricerca, raccolta dati e osservatori	- comitati paritetici	- Commissioni Paritetiche

Assistenza sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> - assistenza sanitaria integrativa - assicurazioni - previdenza complementare - rimborso spese mediche - anticipo TFR per spese mediche 	<ul style="list-style-type: none"> - Assistenza Sanitaria Integrativa - Polizze e prestiti - Polizze infortuni e altre misure - Assistenza previdenziale integrativa - Fruizione anticipata del TFR
Criteri di accesso e servizi per l'accesso	<ul style="list-style-type: none"> - trasporti 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilità e trasporti
Compartecipazione	<ul style="list-style-type: none"> - compartecipazione delle aziende alle spese sanitarie pubbliche 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexible benefit
Contrasto alla povertà	<ul style="list-style-type: none"> - formazione - politiche di <i>outplacement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento - Sviluppo Professionale e Formazione - Politiche di <i>outplacement</i> - Mobilità professionale interna
Prevenzione e sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - attività ricreative e tempo libero - flessibilità organizzativa - conciliazione vita-lavoro - promozione di stili di vita sani - educazione/istruzione 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversione del premio di risultato in tempo libero - Attività ricreative e culturali - Banca delle ore solidale e forme di flessibilità oraria - Passaggio al part-time - Regimi di orario flessibili - Banca delle ore - Congedi e permessi (retribuiti e non) di varia natura (esclusi per istruzione) - Smartworking - Salute - Uso corretto delle tecnologie - Tempo per l'istruzione del lavoratore (diritto allo studio) - Sostegno alla formazione e istruzione di lavoratori e figli

Ciascuna prestazione o disposizione è poi valutata in base alla presenza o assenza nell'ambito del contratto aziendale analizzato. Laddove la prestazione è presente viene attribuito un punteggio di 1, laddove assente il punteggio è uguale a 0.

A ben vedere, la catalogazione delle prestazioni potrebbe essere valutata anche in base ad ulteriori variabili individuate come determinanti nel realizzare l'impatto sociale auspicato: ad esempio, la qualità, la copertura e la sostenibilità nel tempo.

In tal senso, la qualità potrebbe definire il livello di dettaglio e concretezza delle misure previste, la copertura potrebbe rappresentare una variabile che indica la quota di lavoratori coinvolti (¹⁶⁷), mentre la sostenibilità nel tempo preciserebbe la durata e validità della misura o dell'accordo.

Tuttavia, non tutte le dimensioni di salute hanno lo stesso peso. Per tale ragione, si introduce una variabile che ha lo scopo di aggiustare il calcolo e fornire un peso differente alla prestazione a seconda della dimensione di salute a cui appartiene: l'impatto potenziale. Tale caratteristica non è tuttavia generalizzabile, ma ascrivibile al solo territorio vicentino, oggetto specifico della presente analisi.

Il cosiddetto impatto potenziale misura la capacità della disposizione contrattuale aziendale di integrarsi con quanto realizzato dalla contrattazione sociale secondo il modello a tre dimensioni del paragrafo che precede. In questo senso, a ciascuna dimensione di salute viene associato un peso differente, a seconda che si tratti di aree ad alta sinergia, a sinergia latente o a sinergia assente. Laddove si voglia valutare il potenziale di innovazione, la dimensione a sinergia assente, quando presente, avrà un punteggio superiore alla dimensione ad alta sinergia. Al contrario, ove si rende necessario fotografare l'esistente, la dimensione ad alta sinergia avrà un punteggio più elevato rispetto alle altre due. In questa circostanza si sceglie di analizzare l'esistente, basandosi dunque sull'attribuzione del punteggio più elevato all'area ad alta sinergia e il meno elevato alle prestazioni appartenenti all'area a sinergia assente.

In altre parole, alle prestazioni afferenti alle dimensioni della "non autosufficienza e disabilità", al "monitoraggio, ricerca, raccolta dati e osservatori", all' "assistenza sanitaria" e alla "prevenzione e sensibilizzazione" viene attribuito un peso uguale a 3, per le disposizioni che appartengono ai "modelli organizzativi e dell'offerta dei servizi e delle prestazioni", al "welfare mutualità territoriale" e alla "compartecipazione" il peso ponderato è pari a 2, mentre per le prestazioni relative ai "criteri di accesso e servizi per l'accesso" e alle misure di "contrasto alla povertà" il peso è uguale a 1.

Ad ogni dimensione si associa così un punteggio finale derivante dal punteggio attribuito a seconda della presenza o assenza della disposizione e moltiplicato per il peso attribuito a seconda della posizione nel modello a tre dimensioni.

Una volta determinati i punteggi attribuiti a ciascun accordo aziendale si è scelto di normalizzare e trasformare i punteggi ottenuti in una scala da 0 a 100. A tal proposito, il valore più alto ottenuto corrisponde al 100 della scala e gli accordi

¹⁶⁷ Ad esempio, ci si riferisce qui alle misure, quali quelle relative alla welfarizzazione del premio di risultato, che escludono dalla possibilità di usufruire di taluni benefici i lavoratori durante il periodo di prova o che riducono la quota di premio a seconda dell'orario di lavoro.

assumono di conseguenza valori in proporzione diversi. Ciò permette di confrontare agevolmente i dati, indipendentemente dalla distribuzione originale o dall'unità utilizzata. In tal senso, è possibile classificare ciascun accordo a seconda della capacità ed efficacia di connettersi alla contrattazione sociale per generare un impatto sul territorio.

Tuttavia, è importante sottolineare che l'applicazione che segue è basata su un insieme limitato di dati, che può essere migliorato, e che non è pertanto rappresentativo dell'intera popolazione di contratti.

2.1 *Segue: l'applicazione ai contratti del settore terziario vicentino.*

L'indicatore così immaginato è stato applicato ai 20 contratti aziendali del settore del terziario siglati in Provincia di Vicenza e già oggetto di analisi nel §3 del Capitolo IV.

In una scala da 0 a 100 – dove 100 corrisponde al contratto aziendale del settore terziario che ha ottenuto il punteggio più elevato (40 punti) – la media rilevata è di 40,125. Ciò significa che i contratti del settore terziario si classificano mediamente nella parte bassa della distribuzione, avendo una connessione con le intese di contrattazione sociale in tema di salute che non supera la metà della scala di calcolo.

Analizzando ora i profili e le peculiarità dei contratti e cogliendo come discrimine il valore medio, emergono interessanti peculiarità, in ordine alla dimensione aziendale, alla durata dei contratti, al perimetro contrattuale, ai partecipanti e alle finalità dichiarate in premessa.

Quanto alla dimensione aziendale, l'esame dei contratti che si collocano al di sotto del valore medio mette in luce come le intese che non determinano un impatto sociale soddisfacente sul territorio in termini di salute sono siglate da imprese di medie dimensioni, con un organico compreso tra 50 e 249 dipendenti e con una validità delle disposizioni pari ad un anno. Al contrario, al di sopra della media, i contratti che tendono a ben interagire con le intese di contrattazione sociale in tema di salute sono soprattutto quelli siglati in aziende di piccolissime dimensioni, occupanti fino a 49 dipendenti e con una validità che supera l'anno dalla sottoscrizione.

A predire una maggior efficacia in termini sociali interviene anche l'ampiezza del perimetro di sottoscrizione. Difatti, sebbene in entrambi i gruppi prevalga il livello aziendale, nei contratti che presentano un punteggio superiore alla media vi sono quelli siglati a livello di stabilimento, al contrario del reparto che è l'unità che

prevale nei contratti con punteggio inferiore alla media. In altre parole, è possibile che, all'aumentare del perimetro di validità contrattuale, aumenti la possibilità per la contrattazione economica di agire anche sul territorio, in sinergia con la contrattazione sociale.

Evidenze significative emergono anche dall'analisi delle parti firmatarie degli accordi. A differenza dei contratti con valore basso, tra i contratti che si collocano nella parte alta della distribuzione vi è la prevalenza delle associazioni datoriali, anziché dei consulenti del lavoro. In altri termini, la presenza attiva delle associazioni datoriali, quali organizzazioni portatrici di interessi diffusi, è generalmente associata a risultati migliori in termini di impatto sul territorio e di connessione con le politiche socio-sanitarie della contrattazione sociale. L'aspetto più rilevante non è dunque il numero dei partecipanti, bensì la natura della loro rappresentanza: più ampio è l'interesse di cui sono titolari, maggiore sarà l'efficacia della contrattazione aziendale al di fuori del perimetro della fabbrica.

Un ulteriore approfondimento riguarda infine l'incidenza degli obiettivi dichiarati nelle premesse degli accordi. Dall'analisi di frequenza risulta come, tra i contratti che si collocano al di sotto della media prevale l'obiettivo della legalità, ossia la volontà di conformarsi alle normative di legge. Diversamente, tra i contratti con un valore superiore alla media il primo obiettivo è il coinvolgimento dei lavoratori. In breve, quando la contrattazione collettiva si limita ad un approccio normativo e produttivista è meno efficace nel generare un impatto sociale positivo. Un coinvolgimento attivo dei lavoratori fin dalle prime fasi della negoziazione, unitamente ad una forte attenzione alla salute e sicurezza sul lavoro, può invece favorire un miglioramento delle condizioni lavorative e un maggiore benessere anche al di fuori dei luoghi di lavoro.

Complessivamente, la contrattazione aziendale del settore terziario vicentino con maggiori probabilità di generare un impatto sociale positivo presenta un profilo tipico: è promossa dalle piccole aziende, ha durata superiore ad un anno, è valida per l'intero perimetro aziendale, si basa sulla collaborazione delle associazioni datoriali ed è legata alla volontà di introdurre elementi di innovazione e di creatività, compiendo un passo dunque ulteriore rispetto alla sola necessità di conformarsi agli imperativi di legge.

2.2 Segue: l'applicazione ai contratti del settore metalmeccanico vicentino.

In seguito, il metodo è stato applicato anche ai 92 contratti aziendali vicentini del settore metalmeccanico, il medesimo insieme già analizzato nel §2 del Capitolo IV.

Il valore medio che emerge dall'applicazione del metodo di calcolo è 15,271, un punteggio nettamente inferiore rispetto a quello rilevato per il settore terziario. La maggior parte dei contratti aziendali del settore metalmeccanico vicentino mette così in luce la prevalenza del carattere economico, rispetto a quello sociale, così come definito dalla presente indagine. Anche il numero dei contratti appartenente ai due gruppi sottolinea il medesimo concetto: 66 contratti si collocano al di sotto della media e 26 al di sopra.

Come per il settore terziario, l'analisi dei dati evidenzia alcune tendenze interessanti in base alla dimensione aziendale e alla durata contrattuale.

Tra i contratti che si collocano al di sotto del valore medio - e che dunque hanno una minore capacità di dialogare e creare sinergie in tema di salute con la contrattazione sociale - si trovano le intese siglate in aziende di medio-piccole dimensioni occupanti fra i 50 e i 249 dipendenti e la cui validità è di durata inferiore ad un anno.

Diversamente, i contratti che si collocano al di sopra della media sono stati sottoscritti in aziende di medio-grandi dimensioni con una popolazione aziendale compresa fra i 500 e i 999 lavoratori e le disposizioni sono valide per una durata compresa tra un anno e tre anni.

Per quanto riguarda il perimetro contrattuale sono valide le medesime considerazioni avanzate per il settore del terziario: tanto più si allarga il livello di sottoscrizione dall'azienda al gruppo, tanto più vi è la possibilità di avere un impatto sociale anche sul territorio.

Sui soggetti firmatari è possibile ragionare allo stesso modo. Stante il protagonismo di RSU e organizzazioni sindacali a livello territoriale - tra i primi in classifica per frequenza contrattuale indipendentemente dal valore attribuito al contratto aziendale - la partecipazione delle associazioni datoriali è predittiva del successo delle negoziazioni oltre il perimetro aziendale. Rilevante è anche come la figura del consulente del lavoro sia del tutto estranea tra i contratti con punteggio più elevato.

L'interpretazione dei dati relativi alla frequenza degli obiettivi dichiarati in premessa appare tuttavia più articolata. Sia per i contratti superiori sia per quelli inferiori alla media, i primi tre posti in ordine di frequenza sono occupati dalle

medesime finalità: coinvolgimento dei lavoratori, produttività e flessibilità. È al quarto posto che si rileva la prima differenza. Tra i contratti con punteggio inferiore prevale il tema della legalità, mentre i contratti con un valore più elevato dichiarano di promuovere una maggiore sicurezza sui luoghi di lavoro ed un miglior benessere dei lavoratori. Il coinvolgimento dei lavoratori non è dunque in sé un elemento che incide ai fini di una migliore sinergia con i temi della contrattazione sociale.

In conclusione, i contratti aziendali del settore metalmeccanico vicentino che vanno oltre la semplice regolamentazione del lavoro all'interno dell'azienda presentano generalmente le seguenti caratteristiche: sono siglati in aziende di medie dimensioni, hanno validità superiore ad un anno, coinvolgono nelle trattative anche le associazioni datoriali e sono accompagnati non solo dall'intento di coinvolgere i lavoratori, ma soprattutto dalla esplicita volontà di promuovere la salute e il benessere nei luoghi di lavoro. In altre parole, sono le aziende più strutturate e gli accordi con maggiore stabilità e con una rappresentanza più ampia degli interessi a facilitare la negoziazione di accordi dall'approccio innovativo e ad aumentarne i margini di efficacia (¹⁶⁸).

2.3 *Segue: osservazioni conclusive.*

Dall'applicazione dell'indicatore di impatto sociale alla contrattazione aziendale del territorio vicentino emerge un dato significativo e, per certi versi, controintuitivo: i contratti del settore terziario appaiono mediamente più efficaci nel generare un impatto sociale sul territorio, rispetto a quelli del settore metalmeccanico, tradizionalmente più sindacalizzato e strutturato.

In altre parole, la contrattazione aziendale del terziario mostra maggiori sinergie con quanto realizzato dalla contrattazione sociale in tema di salute, rispetto a quanto accade per la contrattazione aziendale della metalmeccanica, nonostante quest'ultima sia tra i settori più avanzati e dinamici dal punto di vista delle relazioni industriali (¹⁶⁹).

A spiegare l'apparente paradosso che distingue in termini di efficacia il settore metalmeccanico da quello terziario possono concorrere diversi fattori, riconducibili

¹⁶⁸ Sul positivo binomio tra efficacia ed innovazione rispetto all'azione sindacale si veda D. DI NUNZIO, A. BRUNETTI, C. MANCINI, *Le frontiere dell'azione sindacale nella frammentazione del lavoro*, in *Quaderni di Rassegna sindacale*, 3, 2015, pp. 143-164.

¹⁶⁹ Il settore metalmeccanico accoglie positivamente, e in alcuni casi precorre, le proposte di innovazione contrattuale. Ad esempio, assieme al settore chimico-farmaceutico, il settore metalmeccanico mostra un dinamismo significativo per quanto concerne la partecipazione dei lavoratori alla attività di impresa: ben il 67% degli accordi esaminati dai Rapporti ADAPT sulla contrattazione contiene previsioni in materia di partecipazione.

sia al numero di contratti considerati, sia alle caratteristiche strutturali dei due settori.

In primo luogo, l'analisi deve tener conto di un rilevante divario nel numero di contratti oggetto di valutazione: 92 contratti per il settore della metalmeccanica e 20 contratti per il settore terziario. Ciò può aver influito nei termini di una minore varietà e profondità dei risultati del terziario - debole nel cogliere la complessità del settore e nel rappresentare pienamente la realtà - e in una maggiore attendibilità degli esiti dell'indagine effettuata nel settore metalmeccanico. Tuttavia, se da un lato l'elevato numero di contratti analizzati nel settore metalmeccanico può fornire un quadro complessivo più articolato e rappresentativo, i risultati potrebbero essere altresì influenzati dalla mediazione tra realtà aziendali eterogenee. Al contrario, nel terziario, la minore numerosità dei contratti oggetto di analisi potrebbe riflettere una selezione circoscritta di imprese caratterizzate da più elevati livelli di innovazione. Dall'altro lato, a predire un minor impatto sociale sul territorio potrebbero intervenire ulteriori fattori, legati alle caratteristiche strutturali dei contratti aziendali raccolti.

Un primo punto è rappresentato dalla volontà di perseguire obiettivi dichiaratamente economici, come quelli legati alla produttività. L'orientamento agli obiettivi economici potrebbe difatti limitare, o comunque ridimensionare, l'impatto sociale delle intese contrattuali, specialmente laddove tali obiettivi prevalgono su quelli relazionali o partecipativi. Si tratta di un tratto distintivo del settore metalmeccanico, dove, tra le finalità più frequentemente dichiarate nei testi contrattuali figurano proprio la produttività e la flessibilità organizzativa. ⁽¹⁷⁰⁾.

A seguire, anche la durata dei contratti appare un elemento rilevante nel determinare la capacità delle intese di generare impatti sociali significativi. A tal proposito, proprio i contratti del terziario hanno mediamente una durata superiore all'anno. Le dinamiche sociali richiedono infatti tempi distesi per poter maturare e consolidarsi. I contratti con una durata maggiore offrono perciò un orizzonte temporale favorevole all'implementazione di misure strutturali, al monitoraggio dei risultati e al consolidamento delle relazioni industriali. In altre parole, una maggior durata contrattuale può amplificare il potenziale trasformativo degli accordi sul piano sociale e territoriale.

Ancora, un ulteriore elemento da considerare riguarda l'estensione del perimetro di efficacia del contratto: quanto più ampio è il numero di lavoratori coinvolti, tanto maggiori sono le possibilità di attivare sinergie positive con la contrattazione sociale. È evidente, infatti, che una contrattazione aziendale capace di incidere su una platea più vasta accresce la capacità di produrre effetti diffusi sulle comunità.

¹⁷⁰ Si veda l'analisi della contrattazione aziendale metalmeccanica in Provincia di Vicenza del Capitolo IV, §2.

Infine, anche la composizione del tavolo negoziale sembra influire sulla capacità dei contratti aziendali di generare un impatto sociale. Su questo punto, si rileva come la partecipazione delle associazioni datoriali, in quanto portatrici di interessi collettivi e diffusi, introduce una visione sistemica, oltre il singolo interesse aziendale e facilita l'allineamento tra la contrattazione aziendale e contrattazione sociale.

In sintesi, l'efficacia della contrattazione aziendale nel generare un impatto sociale sul territorio potrebbe dipendere da un insieme di fattori interconnessi: la durata estesa degli accordi, l'ampiezza della platea coinvolta, la partecipazione delle associazioni datoriali e l'attenzione al coinvolgimento dei lavoratori e alla tutela della salute e sicurezza. Ciò significa che maggiore sarà la durata dell'accordo, l'ampiezza del perimetro contrattuale, la partecipazione delle associazioni datoriali e l'attenzione ad aspetti relazionali, maggiore sarà la probabilità per la contrattazione economica di realizzare la complementarità con la contrattazione sociale.

3. Prospettive per il futuro: proposte per una migliore sinergia.

Una volta valutato l'esistente per il tramite dell'indicatore, gli interrogativi che nascono si riferiscono all'individuazione di leve strategiche e di strumenti concreti di *policy* in capo alle parti sociali per migliorare la sinergia tra le due forme di agire negoziale.

Certamente, l'introduzione di un indicatore di valutazione della contrattazione aziendale rappresenta di per sé già un primo e importante passo per monitorare l'esistente. Tuttavia, le riflessioni fin qui condotte permettono di avanzare quattro ulteriori proposte, che hanno lo scopo di rappresentare possibili soluzioni alle carenze individuate nelle analisi che precedono.

In primo luogo, per migliorare le sinergie tra contrattazione sociale ed economica potrebbe essere opportuno creare tavoli di confronto *multi-stakeholder*. In particolar modo, è da incentivare la presenza delle associazioni datoriali ai tavoli di contrattazione sociale. Tale concezione è rafforzata proprio dagli esiti delle analisi che precedono, che pur non possono essere generalizzati, ma che evidenziano come, indipendentemente dalla categoria produttiva, quando al tavolo di negoziazione siedono soggetti portatori di interessi collettivi e diffusi, come le associazioni datoriali e i sindacati, e non soggetti portatori di interessi individuali, come i consulenti del lavoro o il singolo datore di lavoro, la possibilità di generare un impatto positivo è più elevata.

Per creare un coordinamento tra le due forme di agire negoziale è dunque necessario che i soggetti che partecipano ai tavoli siano i medesimi. Non si tratta di coinvolgere le dinamiche contrattuali interne alle aziende, ma di attivare collaborazioni pubblico-privato anche con le associazioni collettive rappresentanti gli interessi del tessuto imprenditoriale.

Strettamente legata a questo aspetto, segue la proposta di creare osservatori territoriali congiunti tra la contrattazione sociale e la contrattazione aziendale, allo scopo di monitorarne l'evoluzione e di individuare le opportunità di sinergia. Ad esempio, potrebbe essere utile una banca dati condivisa finalizzata a raccogliere informazioni sia sui contratti aziendali, sia sulle intese di contrattazione sociale, ordinati e letti attraverso una dimensione territoriale. Ad oggi le banche dati sono infatti distinte e ciò non agevola la reciproca conoscenza.

Ancora, affinché possano essere definiti obiettivi comuni ad entrambi i tavoli negoziali, è necessario individuare un protagonista in seno al sindacato che agisca unitariamente e che sappia essere mediatore delle istanze delle diverse federazioni, senza peraltro sostituirsi ad esse. Per sua natura, il livello confederale territoriale pare il più indicato per allineare le differenti cornici negoziali, per ridurre le discrepanze e per evitare approcci conflittuali tra le due contrattazioni, promuovendone le iniziative complementari. Uno strumento pratico potrebbe essere la redazione di linee guida o piattaforme da parte del sindacato confederale a livello territoriale ⁽¹⁷¹⁾. Si pensi, ad esempio, alla grande occasione rappresentata dalle piattaforme socio-sanitarie. Nella loro veste pubblica esse costituiscono il "cuore" della contrattazione sociale, mentre la regolazione privata ed integrativa è propria delle trattative a livello aziendale. In questo senso, proprio le organizzazioni sindacali territoriali a livello confederale, data la loro posizione privilegiata, potrebbero essere in grado di connettere e coordinare queste due dimensioni delle politiche sanitarie, garantendo una visione più completa e unitaria.

La quarta proposta di *policy* riguarda infine la formazione e la sensibilizzazione degli attori coinvolti, a partire proprio dagli operatori sindacali, la cui personalità caratterizza in modo tipico sia le intese di contrattazione sociale sia quelle di contrattazione aziendale. In modo concorde a quanto gli stessi intervistati hanno dichiarato nei capitoli che precedono, ciò permetterebbe di rafforzare le competenze del sindacato sotto due aspetti: quello relazionale e quello contenutistico. Da un lato, la formazione potrebbe essere orientata a valorizzare le potenzialità del lavoro

¹⁷¹ Alcuni esempi sono rinvenibili a livello regionale Veneto. Si veda ad esempio *il Patto per la coesione sociale per una crescita partecipata e diffusa e per lo sviluppo sostenibile* siglato nel 2023 tra Confindustria Veneto Est e le tre sigle sindacali territoriali di Padova, Treviso, Venezia e Rovigo.

di rete e della logica di cooperare con gli agenti pubblici e privati del territorio in un'ottica non conflittuale, mantenendo ciascuno la propria posizione all'interno dei rapporti di forza. Dall'altro lato, la sensibilizzazione potrebbe essere orientata ad osservare la contrattazione aziendale come uno strumento in grado di generare un impatto sociale oltre che economico sul territorio, o, ancora, come un mezzo per promuovere l'inclusione sociale con la possibilità di estenderne i benefici dalle fabbriche al territorio, ovvero a tutto ciò che la fabbrica non rappresenta. La formazione diviene così parte integrante del percorso, come supporto a processi di innovazione ⁽¹⁷²⁾ che non devono in ogni caso correre il rischio di rimanere localizzati ⁽¹⁷³⁾.

Tuttavia, affinché tali proposte e strumenti organizzativi siano considerati, le parti sociali sono chiamate ad assumere un rinnovato modello di gestione delle relazioni industriali che "costringe" il sindacato ad una preliminare riflessione rispetto a tre interrogativi: *chi* rappresentare, *dove* rappresentare e *come* rappresentare.

È indubbio che le parti sociali debbano innanzitutto riflettere sulla natura dei soggetti che oggi rappresentano e ciò porta ad un allargamento ulteriore della prospettiva di rappresentanza a favore di una figura sociale che non è più solo l'operaio di massa o il funzionario pubblico, ma che non si limita nemmeno a legittimarsi all'esterno dei contesti produttivi, a vantaggio dei soli esclusi. Oggi il sindacato mette al centro la persona per impostare una politica pubblica capace, attraverso la riscoperta della solidarietà, di reintegrare il ruolo del lavoro in obiettivi socialmente condivisi ⁽¹⁷⁴⁾.

Il *chi* rappresentare porta a riflettere in via sequenziale sui luoghi dell'attività sindacale, sul *dove* rinnovare i contenuti della negoziazione per generare benessere diffuso. Le dinamiche oggi si giocano sul territorio, sui contesti (fisici e non) più vicini alle persone, sul secondo livello di contrattazione, che non è però solo quello

¹⁷² In questo senso interviene anche A. BRAGA, *Quali soluzioni organizzative per le nuove forme di rappresentanza? Le ricerche organizzative dei sindacati*, in *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 4, 2017, pp. 1 – 44. L'Autore sottolinea il ruolo della formazione come fondamentale supporto all'innovazione organizzativa del sindacato, che «non può [...] essere intesa come una semplice riprogettazione strutturale, sostanzialmente esterna rispetto agli attori interessati, ma come un fenomeno più ampio e profondo che non può prescindere da un processo di coinvolgimento degli stessi attori» (p. 19).

¹⁷³ Così ne discute anche I. REGALIA, *Quale rappresentanza: dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Ediesse, 2009.

¹⁷⁴ Così anche M. BAGLIONI, *La rappresentanza dei lavoratori nel tempo*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2, 2020, pp. 1-11.

aziendale, ma è anche quello sociale e territoriale. La contrattazione collettiva assume così un valore multidimensionale ⁽¹⁷⁵⁾.

Questa «nuova impronta» ⁽¹⁷⁶⁾ della contrattazione di secondo livello fa così parte di quelle esperienze che in letteratura prendono il nome di *contrattazione inclusiva* ⁽¹⁷⁷⁾. In questo senso, la *contrattazione inclusiva* rappresenta una soluzione strategica che contrasta i rischi derivanti dalla frammentazione del mercato del lavoro e una possibile risposta alla necessità del sindacato di ricercare spazi aperti per combinare protezione universale e opportunità individuali, agendo nelle transizioni del mercato del lavoro, nel passaggio tra l'essere occupato e disoccupato, tra forme contrattuali differenti, oltre che nel passaggio dal mondo della scuola al mondo del lavoro ⁽¹⁷⁸⁾. È utile tuttavia – ed è un monito anche della presente ricerca – riflettere sul come veicolare le esperienze positive di *contrattazione inclusiva*, oltre ai contesti di origine a cui rischiano di rimanere isolate ⁽¹⁷⁹⁾.

«Sullo sfondo di questo lavoro di tessiture sociali rimane per tutti il come fare rappresentanza» ⁽¹⁸⁰⁾. In particolare, la ricerca di sinergie tra contrattazione sociale

¹⁷⁵ È nel documento unitario CGIL, CISL e UIL del 14 gennaio 2016 *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro* che per la prima volta si immagina una regolazione della rappresentazione nei luoghi di lavoro, assumendo una visione “multidimensionale” della contrattazione collettiva di secondo livello. Tuttavia, le associazioni datoriali non incoraggiano questa visione e qualche timida apertura è osservabile solo su tematiche come la formazione, quale risposta alla necessità di una più ampia protezione dai rischi di impoverimento. Così ne parla anche G. A. RECCHIA, *Il sindacato confederale dal lavoro al mercato e la ricerca del collettivo "sommerso"*, in *DRI*, 3, 2021, pp. 640-665.

¹⁷⁶ G. A. RECCHIA, *I “luoghi” della rappresentanza e della contrattazione: sindacato e inclusività*. In *Dal lavoro povero al lavoro dignitoso. Politiche, strumenti, proposte*, in *Adapt labour studies e-Book series*, 101, 2024, Adapt University Press, pp. 370-383, qui cit. p. 380.

¹⁷⁷ Come affermato da G. A. RECCHIA, *op. cit.*, la c.d. *contrattazione inclusiva* compare per la prima volta nei documenti sindacali che rappresentano i lavoratori precari, viene poi ripresa dal documento della Conferenza di Organizzazione CGIL del 14 maggio 2015, per poi essere più compiutamente sviluppata nel documento unitario di CGIL, CISL e UIL del 14 gennaio 2016 *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*.

¹⁷⁸ Così scrive I. REGALIA, *Labour movement: Old and new problems of representation*, in *Stato e mercato*, Rivista quadrimestrale, 1, 2024, pp. 149-168, rispetto all'importanza del sindacato di agire sul territorio, oltre il tradizionale perimetro del lavoro, quale soluzione per integrare tutele collettive e bisogni individuali e non come strategia di rivitalizzazione.

¹⁷⁹ Dello stesso parere è I. PIOTTO, *Sfruttamento intensivo e contrattazione inclusiva. Note per una prospettiva di analisi*, in *Economia & lavoro, Rivista di politica sindacale, sociologia e relazioni industriali*, 1, 2023, pp. 145-164. L'Autore si concentra sulla contrattazione inclusiva quale soluzione praticata dal sindacato per contrastare i fenomeni di “sfruttamento intensivo” del lavoro. Egli mette in guardia dal fatto che le esperienze più positive rischiano tuttavia di rimanere isolate ai contesti di origine. Per il tema specifico affrontato dal saggio, la soluzione potrebbe essere quella di non ragionare più e solo a livello decentrato, ma di guardare allo sfruttamento come una relazione che riguarda i processi e l'iniziativa del lavoro.

¹⁸⁰ Così scrive anche A. BONOMI, *Fare sindacato con una coscienza dei luoghi*, in *Sole24ore*, 15 ottobre 2024.

e contrattazione economica in tema di salute chiama ad un cambio di prospettiva e sposta l'asse negoziale da un piano rivendicativo ad uno concertativo, adottando il paradigma del territorio, quale luogo di ricomposizione delle relazioni industriali in ottica potenzialmente non conflittuale⁽¹⁸¹⁾. D'altro canto, la stessa sollecitudine del sindacato nella costruzione (o nella tutela) del welfare attiene ad un campo di partecipazione dove è evidente il "sacrificio" di parti più o meno consistenti del patrimonio rivendicativo⁽¹⁸²⁾.

Nasce perciò un nuovo paradigma di relazioni industriali a cui è richiesto ora di «essere più confederale e meno categoriale, più contrattuale e meno politico, più sociale e meno industriale, più decentrato e meno centralista, più inclusivo e meno autosufficiente, più necessariamente unitario»⁽¹⁸³⁾⁽¹⁸⁴⁾.

La sollecitudine al cambiamento non è di certo una novità per il sindacato. L'azione sindacale è ciclicamente costretta a ridefinirsi, ma mai come in questa prospettiva – che coniuga sociale e territorio – soffre degli «attriti di [...] un modello tradizionale fondato sul fondamentale connubio federazione/agente contrattuale, prevalente rispetto alla ridotta funzione della struttura orizzontale come centro di mobilitazione e rappresentanza sociale»⁽¹⁸⁵⁾. Nei fatti, anche se vi sono stati negli

¹⁸¹ La contrattazione sociale territoriale ha il merito «di provare a portare dentro alle logiche di azione della rappresentanza una naturale funzione di stimolo [...] dei possibili punti di integrazione tra welfare aziendale, contrattuale, associativo e pubblico» (pp. 185-186), nonché in senso più ampio del «rapporto tra persona/impresa/ecosistema territoriale del lavoro» (p. 186) in M. TIRABOSCHI, (a cura di), *La contrattazione sociale territoriale*, in Terzo rapporto su il Welfare Occupazionale e Aziendale in Italia, Adapt University Press, 2020, pp. 141-186. In tal senso, anche il Rapporto CGIL del 2010. Dall'analisi svolta emerge l'importanza di guardare al territorio (non più con ottica categoriale, sindacale, datoriale), ma come una dimensione che potenzialmente permette di superare le dicotomie, tra OO.SS. e tra associazioni imprenditoriali, e di costruire «le relazioni sindacali in ottica non conflittuale» (p. 96).

¹⁸² In questo senso si veda M. RICCIARDI, *Le relazioni sindacali negli anni della concertazione*, CLUEB, Bologna, 1999. Nell'interrogarsi sul futuro del sindacato, l'Autore ripercorre le tappe e la storia delle organizzazioni di rappresentanza europee e, nel definirle *industrialiste* e *generaliste*, afferma come «Nella maggior parte dei paesi Europei, [...] la costruzione del welfare, o la sua salvaguardia nei momenti di crisi, è passata attraverso la realizzazione di un delicato equilibrio tra il contenimento delle rivendicazioni immediate e l'allargamento dei diritti sociali, [...] un equilibrio di cui, comunque lo si voglia chiamare – concertazione sociale, scambio politico, neocorporativismo –, il sindacato generalista è stato insieme autore e garante» (p. 16).

¹⁸³ G. SATERIALE, *Ripensare la contrattazione*, in *DRI*, 3, 2017, cit. p. 727

¹⁸⁴ Sempre G. SATERIALE, *op. cit.*, in occasione di un'intervista ribadisce come l'obiettivo sia oggi «quello di spostare il baricentro dal livello categoria a quello confederale. In altre parole: il territorio conta più di un tempo, proprio perché il luogo di lavoro non mi garantisce più quella tutela dei diritti generali che mi garantiva un tempo» (p. 137). Il riferimento è G. GOSETTI, A. MATTEI, *Sindacato e ri-generazione sostenibile intervista a Gaetano Sateriale - nuove ri-generazioni*, in *Economia e società regionale*, 3, 2021, pp. 131-137.

¹⁸⁵ G. A. RECCHIA, *I "luoghi" della rappresentanza e della contrattazione: sindacato e inclusività*. In *Dal lavoro povero al lavoro dignitoso. Politiche, strumenti, proposte*, in Adapt labour studies e-Book series, 101, 2024, Adapt University Press, pp. 370-383, qui cit. p. 371.

anni alcuni processi di accorpamento (¹⁸⁶), la rigida divisione dei ruoli fra strutture verticali di categoria e strutture orizzontali confederali riflette una evidente divisione tra fabbrica e territorio (¹⁸⁷), che corre il rischio di mettere in crisi anche la c.d. contrattazione sociale (¹⁸⁸). È per tale ragione che la confederazione appare la protagonista – almeno in un primo momento (¹⁸⁹) – in grado di connettere in modo trasversale categorie produttive e luoghi di lavoro e di non lavoro.

In conclusione, interrogarsi sulle modalità con cui la contrattazione aziendale può indirizzare lo sviluppo sociale di un territorio non è un'esperienza nuova. Ciò che è nuovo è la capacità di guidare il potenziale di azione. «Si tratta [...] di saper guardare cosa succede ai margini del già conosciuto per comprendere possibili direzioni del cambiamento, presidiare i contesti in cui si possono far valere conoscenze e pratiche consolidate e allo stesso tempo guardare a ciò che sta fuori» (¹⁹⁰). Per tali ragioni, l'indagine aspira ad essere d'aiuto a quanti intendano realizzare con la contrattazione in azienda un obiettivo più ampio, capace di ricomporre le aziende e i territori, i lavoratori e le loro comunità (¹⁹¹) e dove le sfere che ruotano attorno a quella produttiva, ad esempio, quella riproduttiva, non siano più considerate come ambiti secondari e dipendenti (¹⁹²). Una dimensione concreta

¹⁸⁶ Si tratta di accorpamenti soprattutto a livello verticale, tra categorie. In tal senso, si veda il caso di FIST-CISL nata nel 2014 dall'articolazione di due categorie sindacali: FISASCAT-CISL e FELSA-CISL.

¹⁸⁷ In questo senso, le riflessioni, benché datate, di M. SALVATO, *Nuova domanda di rappresentanza e tutela: le sfide organizzative per il sindacato*, in *QRS*, 1, 2008, pp. 53-73 sono tuttora valide.

¹⁸⁸ Proprio la crisi della contrattazione sociale interviene quando «una quota crescente dei rapporti sociali sfugge – volontariamente – alla rappresentanza e alle regole fissate dai rappresentanti, e batte vie individuali, di gruppo o di territorio, mettendo in difficoltà l'organizzazione categoriale degli interessi». Così R. GRANDINETTI, E. RULLANI, *Nuovi spazi di contrattazione nel postfordismo*, in *Economia e società regionale*, 2/2011, pp. 22 – 40, qui cit. p. 37-38.

¹⁸⁹ Della stessa opinione è G. A. RECCHIA, *Il sindacato confederale dal lavoro al mercato e la ricerca del collettivo "sommerso"*, in *DRI*, 3, 2021, pp. 640-665.

¹⁹⁰ M. MARRONE, P. BORGHI, *Ai margini del sindacato, il sindacato nei margini: democratizzazione, demercificazione e disinquinamento tra alleanze possibili e nuove pratiche*, in *Economia e società regionale*, 3, 2023, qui cit. p. 42.

¹⁹¹ In M. GUIDOTTI, B. DE SARIO, *La contrattazione sociale: diritti, democrazia, azione sindacale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 9, 4, 2012, pp. 207 - 219. Gli Autori descrivono come la logica della contrattazione sociale potrebbe ispirarsi al concetto di “capacitazione” elaborato da Amartya Sen. In questo senso, «forzando il senso del discorso, o meglio aiutandolo nella pratica sindacale di rappresentanza, che sia sul lavoro e del lavoro, o nel territorio e del territorio - la capacitazione può intendersi allo stesso tempo dei cittadini e dei lavoratori, nel continuum che va dal lavoro al non lavoro, dalla condizione occupazionale a quella esperienziale, dal territorio della vita sociale a quello della produzione, dalla relazione con gli altri all'autorealizzazione» (p.216).

¹⁹² Così anche M. MARRONE, P. BORGHI, *Ai margini del sindacato, il sindacato nei margini: democratizzazione, demercificazione e disinquinamento tra alleanze possibili e nuove pratiche*, in *Economia e società regionale*, 3, 2023, pp. 35-52 in riferimento alle forme innovative di azione sindacale «ai margini del proprio campo tradizionale d'azione» (p. 37), come i tre casi della mobilitazione dei rider, della crisi abitativa (dove entra in gioco la contrattazione sociale) e della tematica ecologica.

che nasce nei luoghi di lavoro ma che «non rinuncia a pensare che il possibile sia sempre più forte del reale» (¹⁹³).

¹⁹³ F. LAURIA, *Il sindacato e il mutualismo*, in *Aa. Vv., Il sindacato nel territorio. Esperienze e approcci «rigenerativi»*, in *WP Fondazione Tarantelli*, 6, 2017, qui cit. p. 10.

BIBLIOGRAFIA

ADAPT (2018), *Primo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, a cura di M. Tiraboschi, ADAPT University Press

ADAPT (2019), *Secondo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, a cura di M. Tiraboschi, ADAPT University Press

ADAPT (2020), *Terzo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, a cura di M. Tiraboschi, ADAPT University Press

ADAPT (2021), *Quarto rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, a cura di M. Tiraboschi, ADAPT University Press

ADAPT (2022), *Quinto rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, a cura di M. Tiraboschi, ADAPT University Press

ADAPT (2023), *Sesto rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, a cura di M. Tiraboschi, ADAPT University Press

ADAPT (2024), *Settimo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, a cura di M. Tiraboschi, ADAPT University Press

ADAPT (2017), *La contrattazione collettiva in Italia (2016)*, III Rapporto ADAPT, ADAPT University Press

ADAPT (2018), *La contrattazione collettiva in Italia (2017)*, IV Rapporto ADAPT, ADAPT University Press

ADAPT (2019), *La contrattazione collettiva in Italia (2018)*, V Rapporto ADAPT, ADAPT University Press

ADAPT (2020), *La contrattazione collettiva in Italia (2019)*, VI Rapporto ADAPT, ADAPT University Press

ADAPT (2021), *La contrattazione collettiva in Italia (2020)*, VII Rapporto ADAPT, ADAPT University Press

ADAPT (2022), *La contrattazione collettiva in Italia (2021)*, VIII Rapporto ADAPT, ADAPT University Press

ADAPT (2023), *La contrattazione collettiva in Italia (2022)*, IX Rapporto ADAPT, ADAPT University Press

ADAPT (2024), *La contrattazione collettiva in Italia (2023)*, X Rapporto ADAPT, ADAPT University Press

ANDREONI, A. (2015), *La contrattazione collettiva nel territorio: problemi e prospettive*, in *Sindacalismo*, vol. 32, n. 4

ARMAROLI, I. E ROSAFALCO, A. (2021), *La contrattazione in Italia fra modello teorico e dinamiche reali: l'indagine e i risultati preliminari del progetto europeo CODEBAR*, in *Boll. ADAPT*, 29 novembre 2021, n. 42

ARMAROLI, I. ET AL. (2023), *Atlante della contrattazione collettiva*, ADAPT University Press

BAGLIONI, C. E MILANI, R. (1990), *La contrattazione collettiva delle aziende industriali in Italia*, Franco Angeli

BAGLIONI, M. (2020), *La rappresentanza dei lavoratori nel tempo*, in *Lavoro, Diritti, Europa*, n. 2

BASSANINI, F., TREU, T. E VITTADINI, G. (2021), *Una società di persone?: i corpi intermedi nella democrazia di oggi e di domani*, Il Mulino

BAVARO, V. (2017), *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale)*, in *DRI*, n. 1

BIANCHI, F. E CASULA, B. (2023), *Il contributo del welfare aziendale territoriale alla co-progettazione delle politiche sociali locali*, in *Percorsi di secondo welfare, WP 2WEL*, n. 1

BICHI, R. (2007), *La conduzione delle interviste nella ricerca sociale*, Carocci, Roma.

BIFULCO, L. (2012), *Programmazione negoziale, giustizia sociale e democrazia*, in Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale

BONOMI, A. (2006), *Capitalismo di territorio e forme della rappresentanza*, in *DRI*, vol. 16, n.1

BONOMI, A. (2024), *Fare sindacato con una coscienza dei luoghi*, in *Il Sole24ore*, 15 ottobre 2024

BORDOGNA, L. E PEDERSINI, R. (2019), *Relazioni industriali: l'esperienza italiana nel contesto internazionale*, il Mulino

BRAGA, A. (2017), *Quali soluzioni organizzative per le nuove forme di rappresentanza? Le ricerche organizzative dei sindacati*, in *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, n. 4

BRAGA, A., CEVOLI, M. E MEGHNAGI, S. (2005), *Sindacalisti in transizione. Identità, valori, strategie*, Roma, Ediesse

CAMERA DI COMMERCIO DI VICENZA (2022), *Guida statistica della Provincia, Conoscere Vicenza*

CARRERI, M. (2021), *La forza dei sindacati: se è vero che cala e come si misura*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 170, 2

CARUSO, B. (2001), *Patti sociali decentrati, sindacato e contrattazione collettiva: un osservatorio sui cambiamenti del diritto del lavoro*, in *DRI*, n. 4

CASANO, L. (2020), *Contributo all'analisi giuridica dei mercati transizionali del lavoro*, ADAPT University Press

CASNICI, N., SIGNORETTI, A. E CASTELLANI, M. (2023), *Traiettorie decentrate: contrattazione di secondo livello e struttura economico-finanziaria delle imprese nella provincia di Brescia*, in *DLRI*, n. 4

CGIL (2010), *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in https://www2.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2021/05/02_2010-PRIMO-RAPPORTO-SULLA-CONTRATTAZIONE-SOCIALE-TERRITORIALE-Area-Welfare_0.pdf

CGIL (2011), *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in https://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content-attachment/05_2011-%20II%20rapporto%20Contrattazione%20Sociale_0.pdf

CGIL (2012), *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in <https://binaries.cgil.it/pdf/2021/09/17/103049354-b00c8743-d3fe-4eb0-acf7-1f77f486e7dc.pdf>

CGIL (2013), *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in <https://binaries.cgil.it/pdf/2021/09/30/081225326-71f238b1-b04e-4853-b112-1e8290596e29.pdf>

CGIL (2014), *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in <https://www.fpcgil.it/linkres.php?obj=/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/0%252Fd%252Fc%252FD.33a1b2df6ac8737de0c0/P/BLOB%3AID%3D29411/E/pdf>

CGIL (2015), *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in https://www.fondazionevittorio.it/sites/default/files/content-attachment/Welfare_rapporto_Ocs_2014_DEF%281%29_0.pdf

CGIL (2016), *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in https://www2.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2021/05/Rapporto-Ocs_2016.pdf

CGIL (2017), *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in https://www2.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2021/05/IB-ContrattSociale-2017.pdf

CGIL (2018), *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in https://www2.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2021/05/IB-ContrattSociale2018-new.pdf

CGIL (2019), *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in https://www2.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2021/05/IB-ContrattSociale2019-def.pdf

CGIL (2021), *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in https://www2.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2021/01/XI_Rapporto_Contrattazione_Sociale_2020xWeb.pdf

CGIL (2022), *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in https://files.cgil.it/version/c:ODFiOTVjNzctZDEwMS00:OWUwNzI0YjYtNGY0Zi00/1695840_155231741-e57caebf-292a-4498-bec2-39a3911b3069.pdf

CGIL (2023), *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in https://files.cgil.it/version/c:NDIyN2FmNTktNjkyNC00:MzI2YmYwM2ItYzEyYy00/2874852_141553232-7547c26c-293e-4a2d-9a25-9f49aa4efcaa.pdf

CGIL (2024), *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in https://files.cgil.it/version/c:ZTBIMzA3NWItNzI4ZS00:NmIyYTA5ZDUtOTUxYS00/XIV_Rapporto_sulla_contrattazione_sociale_territoriale.pdf

CGIL – FONDAZIONE DI VITTORIO (2019), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, disponibile in https://www.fondazionevittorio.it/sites/default/files/content-attachment/Cgil-Fdv_Report%20contrattazione%20secondo%20livello.pdf

CGIL – FONDAZIONE DI VITTORIO (2020), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, disponibile in

https://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content-attachment/Cgil-Fdv_Secondo%20Report%20contrattazione%20secondo%20livello_new.pdf

CGIL – FONDAZIONE DI VITTORIO (2022), *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, disponibile in https://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content-attachment/Cgil-Fdv_Terzo%20Report%20contrattazione%20secondo%20livello.pdf

CGIL – FONDAZIONE DI VITTORIO (2024), *Quarto rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, disponibile in https://files.cgil.it/version/c:YzZmNTNiNzAtOTc4ZC00:NzlkY2U5ZTgtYWUxOC00/Quarto_Rapporto_contrattazione_secondo_livello_17sett24.pdf

CISL (2013), *Rapporto CISL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in <https://www.cisl.it/wp-content/uploads/2015/10/Concertazione.pdf>

CISL (2016), *Rapporto CISL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in <https://www.cisl.it/wp-content/uploads/2017/02/Rapporto-2016.pdf>

CISL (2017), *Rapporto CISL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in https://www.cisl.it/wp-content/uploads/2019/06/Rapporto_2017PP_Protetto_22_05_17.pdf

CISL (2018), *Rapporto CISL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in <https://www.cisl.it/wp-content/uploads/2019/05/notastampa%20DEF%2014.pdf>

CISL (2019), *Rapporto CISL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in https://www.cisl.it/wp-content/uploads/2019/07/Rapporto_2019.pdf

CISL (2020), *Rapporto CISL sulla Contrattazione sociale territoriale*, disponibile in https://www.cisl.it/wp-content/uploads/2022/01/Rapporto_2020_web.pdf

CISL-OCSEL (2017), *Caratteristiche e tendenze della Contrattazione di 2° livello negli anni 2015/2016, terzo Report*, disponibile in <https://www.cisl.it/wp-content/uploads/2017/06/Rapporto%20OCSEL%2020152016%20DEFINITIVO.pdf>

CISL-OCSEL (2018), *Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova, quarto rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2016/2017*, disponibile in <https://www.cisl.it/wp-content/uploads/2018/07/4%C2%B0%20RAPPORTO-OCSEL%202016-17.pdf>

CISL-OCSEL (2019), *Il lavoro cambia...la contrattazione costruisce le risposte, quinto rapporto OCSEL*, disponibile in <https://www.cisl.it/wp-content/uploads/2019/12/v%20Rapporto-OCSEL.pdf>

CISL-OCSEL (2021), *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità, sesto rapporto OCSEL*, disponibile in <https://www.cisl.it/wp-content/uploads/2021/07/IV-Rapporto-OCSEL-Cisl.pdf>

CORBETTA, P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino

CORO', G. (2014), *Sviluppo, lavoro, territorio*, in *Economia e società regionale*, n. 1

D'ARCANGELO, L. (2015), *Welfare di comunità e inclusione sociale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 1

D'ARCANGELO, L. (2020), *Contrattazione territoriale vs. concertazione locale. Modelli e prassi del decentramento territoriale sul territorio*, in *Quaderni della Rivista Diritti lavori mercati*, n. 8

DE BENEDICTIS, L., MICCOLIS, S., VENTURI, P. E ZAMAGNI, S. (2023), *La prospettiva civile dell'impatto sociale*, Position Paper, AICCON

DE MASI, C. (2013), *Organizzare la rappresentanza*, in *Sindacalismo*, vol. 21, n. 1

DI NUNZIO, D., BRUNETTI, A. E MANCINI, C. (2015), *Le frontiere dell'azione sindacale nella frammentazione del lavoro*, in *Quaderni di Rassegna sindacale*, n. 3

GELOSI, C. (2013), *Organizzazione, innovazione e rappresentanza*, in *Sindacalismo*, n. 21

GIORGI, C. E PAVAN, I. (2019), *Le lotte per la salute in Italia e le premesse della riforma sanitaria. Partiti, sindacati, movimenti, percorsi biografici (1958-1978)*, in *Studi storici*, n. 2

GOSETTI, G. E MATTEI, A. (2021), *Sindacato e ri-generazione sostenibile intervista a Gaetano Sateriale - nuove ri-generazioni*, in *Economia e società regionale*, n. 3

GRANDINETTI, R. E RULLANI, E. (2011), *Nuovi spazi di contrattazione nel postfordismo*, in *Economia e società regionale*, n. 2

GUBITTA, P. (2009), *Lavoro, impresa, contrattazione nell'industria metalmeccanica vicentina*, in *Economia e società regionale*, n. 105/106, 1-2

GUIDOTTI, M. E DE SARIO, B. (2012), *La contrattazione sociale: diritti, democrazia, azione sindacale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 9, n. 4

ILO (2020), *I sindacati in transizione*, Roma

- IMPELLIZZIERI, G. (2023), *La cosiddetta “partecipazione organizzativa”*: un primo bilancio a cinque anni dal Patto per la fabbrica, in *DRI*, n. 4
- LAMA, L. (2005), *I fondamenti della concezione sindacale CISL*, Centro Studi Nazionale CISL, Ausili didattici per la formazione sindacale, Firenze
- LAURIA, F. (2017), *Il sindacato e il mutualismo*, in Aa. Vv., *Il sindacato nel territorio. Esperienze e approcci «rigenerativi»*, WP Fondazione Tarantelli, n. 6
- LEONI, R. (2018), *Efficienza ed efficacia della contrattazione integrativa aziendale. Una rassegna della letteratura empirica italiana*, in *Economia e lavoro, Rivista di politica sindacale, sociologia e relazioni industriali*, n. 1
- LLERAS-MUNEY, A., SCHWANDT, H., WHERRY, L. R. (2024), *Poverty and Health*, in *NBER Working Paper*, n. w32866
- LODIGIANI, R. E RIVA, E. (2021), *La contrattazione sociale territoriale per la non-autosufficienza tra path de-pendency ed emergenza sanitaria: due esperienze regionali a confronto*, in *Rivista delle Politiche Sociali / Italian Journal of Social Policy*, n. 2,
- MACHÌ, G. (2021), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/XXXX – La formazione professionale nella contrattazione collettiva*, in *Bollettino ADAPT* 8 marzo 2021, n. 9
- MARRONE, M. E BORCHI, P. (2023), *Ai margini del sindacato, il sindacato nei margini: democratizzazione, demercificazione e disinquinamento tra alleanze possibili e nuove pratiche*, in *Economia e società regionale*, n. 3
- MARTELLONI, F. E SALENTO, A. (2022), *Diritto del lavoro e sociologia nelle relazioni industriali, dai Trenta Gloriosi alle crisi del nuovo secolo: un'intervista a Mimmo Carrieri e Tiziano Treu*, in *Sociologia del lavoro*, n. 164
- MERLI BRANDINI, P. (2011), *Per una storia delle relazioni industriali e di lavoro in Italia: dal totalitarismo alla democrazia*, in *DRI*, n. 2
- MINGRONE, F. (2019), *Servizi al territorio: il significato dell'azione sindacale*, in *Sindacalismo*, n. 39
- MORETTI, E. (2013), *La nuova geografia del lavoro*, Edizioni Mondadori
- NATILI, M., PURICELLI, A. (2023), *Expanding Welfare State Borders: Trade Unions and the Introduction of Pro-Outsiders Social Policies in Italy and Argentina*, in *Journal of Social Policy*, n. 52(2)

PIGLIALARMI, G. (2019), *La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale*, in *DRI*, 2019, n. 2

PIOTTO, I. (2023), *Sfruttamento intensivo e contrattazione inclusiva. Note per una prospettiva di analisi*, in *Economia e lavoro, Rivista di politica sindacale, sociologia e relazioni industriali*, n. 1

RAIMONDI, E. (2022), *La contrattazione sociale territoriale nel sistema delle relazioni industriali*, in *Parte I, Dottrina, RGL*, n. 1

RECCHIA, G. A. (2021), *Il sindacato confederale dal lavoro al mercato e la ricerca del collettivo "sommerso"*, in *DRI*, n. 3

RECCHIA, G. A. (2024), *I "luoghi" della rappresentanza e della contrattazione: sindacato e inclusività*, in *Dal lavoro povero al lavoro dignitoso. Politiche, strumenti, proposte*, Adapt labour studies e-Book series n. 101, ADAPT University Press

REGALIA, I. (1987), *Partecipare al sindacato. Forme, modelli e ipotesi di lavoro*, in *Quaderni Di Sociologia*, n. 9

REGALIA, I. (2009), *Quale rappresentanza: dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*. Ediesse

REGALIA, I. (2012), *Quali prospettive per la negoziazione sociale. Note a margine delle rilevazioni dell'Osservatorio sulla contrattazione sociale di Cgil e Spi*, in *Rapporto CGIL sulla Contrattazione sociale territoriale*

REGALIA, I. (2014), *L'azione del sindacato sul territorio*, in *Economia e società regionale*, n. 1

REGALIA, I. (a) (2015), *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza sociale*, n. 1

REGALIA, I. (b) (2015), *Negoziare sul territorio*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1

REGALIA, I. (2016), *Beyond workplaces and industries: possibilities for organized action at the territorial level*, in *Comp. Lab. L. & Pol'y J.*, n. 38

REGALIA, I. (2024), *Labour movement: Old and new problems of representation*, in *Stato e mercato, Rivista quadrimestrale*, n. 1

RICCIARDI, M. (1999), *Le relazioni sindacali negli anni della concertazione*, CLUEB

- ROMANO, L. (2024), *Le metamorfosi del sociale e il futuro del welfare*, in *Quaderni del welfare* (a cura di) Veneto Welfare, n. 3
- RUBAGOTTI, O. (2021), *Welfare occupazionale e tendenze evolutive*, *Labour & Law Issues*, Vol. 7 n.1
- SALVATO, M. (2008), *Nuova domanda di rappresentanza e tutela: le sfide organizzative per il sindacato*, in *QRS*, n.1
- SATERIALE, G. (2017), *Ripensare la contrattazione*, in *DRI*, n. 3
- SCUDELLER, E. E ASNAGHI, A. (2021), *La conoscibilità dei contratti collettivi di lavoro nel settore privato: una proposta*, in *Sintesi*
- SEGHEZZI, F. (2022), *Innovazione tecnologica, innovazione organizzativa e nuovi modelli negoziali*, in *WP Fondazione Tarantelli*, n. 24
- SOLI, V. E GOTTARDI, D. (2014), *Introduzione al tema: sindacato in terra incognita*, in *Economia e società regionale*, n. 1
- STEFANOVICHJ, S. (2014), *Disabilità e non autosufficienza nella contrattazione collettiva. Il caso italiano nella prospettiva della Strategia europea sulla disabilità 2010-2020*, in collaborazione con Cisl, ADAPT Labour studies e-Book series, n.33, ADAPT University Press
- TIRABOSCHI, M. (2019), *Il problema del lavoro senza mercato e il lavoro senza valore di mercato: dover essere giuridico e nuova ontologia del lavoro*, in *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, parte 2, par. 5
- TIRABOSCHI, M. (2020) (a cura di), *La contrattazione sociale territoriale*, in *Terzo rapporto su il Welfare Occupazionale e Aziendale in Italia*, ADAPT University Press
- TIRABOSCHI, M. (2020), *Alla ricerca di un nuovo ordine giuridico per il lavoro che cambia. Bilancio non convenzionale dei trent'anni di Diritto delle Relazioni Industriali*, in *DRI*, n. 4
- TIRABOSCHI, M. (2022), *Problemi e prospettive nello studio della contrattazione collettiva aziendale*, in *Economia e società regionale*, n. 3
- TIRABOSCHI, M. (2023), *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in *DRI*, n. 2

TOMASETTI, P. (2017), *Settorializzazione e territorializzazione delle relazioni industriali: la via italiana al decentramento contrattuale*, in *QRS*, n. 4

UIL (2017), *Contrattazione 4.0: innovazione e tecnologia per negoziare in tutte le imprese*, (a cura di) servizio UIL contrattazione provata, politiche settoriali, rappresentanza e rappresentatività, disponibile in <https://www.uil.it/documents/ARCHIVIO%20DIGITALE%20UIL.pdf>

UIL (2024), *III Rapporto sulla contrattazione decentrata 2022-2023*, (a cura di) Archivio Digit@Uil, disponibile in https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2024/05/contrattazione_digit_uil.pdf

VISCOMI, A. (2024), *Tra azienda e territorio: pratiche negoziali e costruzione del welfare*, in *Lavoro e diritto, Rivista trimestrale*, n. 3

ZAMMUNER, W.L. (1998), *Tecniche dell'intervista e del questionario*, Il Mulino

ZAN, S. (1997), *La crisi delle associazioni di rappresentanza*, in *Rivista trimestrale di cultura e di politica*, n. 2