



**Università degli Studi di Ferrara**

**DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO**

**Corso Ercole I D'Este n.44, 44100 Ferrara**

**Quaderni del Dipartimento**

**n.9/2002**

**Aprile 2002**

**Rapporto sulle relazioni industriali in Emilia Romagna**

**a cura di Loris Lugli e Stefano Tugnoli**



**IRES EMILIA-ROMAGNA**  
**Istituto di ricerche economiche e sociali**  
**Via del Porto, 12, 40122 Bologna**

**APRILE 2002**

## **Rapporto sulle relazioni industriali in Emilia Romagna\***

**a cura di Loris Lugli e Stefano Tugnoli**

### Sommario

*Questo lavoro si inserisce in un programma di attività dell'Ires Emilia-Romagna riguardante lo studio della contrattazione di secondo livello in regione. I precedenti lavori si erano concentrati sull'analisi dei contenuti negoziali di tali intese, raccolte in una apposita banca dati che ad oggi organizza oltre 6.000 testi. Il contributo che qui viene presentato intende allargare l'orizzonte di analisi alle relazioni industriali utilizzando un approccio d'indagine già sperimentata in altre regioni attraverso una metodologia messa a punto dall'Ires Lombardia da oltre un decennio e sperimentata di recente dall'Ires Piemonte.*

---

In collaborazione con



Con il contributo di



FONDAZIONE  
CASSA DI RISPARMIO IN BOLOGNA

e



---

\* *Un particolare ringraziamento alla Fondazione CARISBO per il contributo finanziario a sostegno della ricerca, alla Prof.ssa Ida Regalia, attuale Presidente dell'Ires lombardo, per i suggerimenti e la disponibilità nella fase di impostazione metodologica della ricerca e infine a tutte le RSU che hanno collaborato alla raccolta delle informazioni sul campo.*

# Parte I

## Capitolo 1

### Un profilo sintetico delle aziende indagate: aspetti strutturali, condotte e *performances*

#### 1.1 Alcuni aspetti strutturali e assetti proprietari

Saranno descritte in questa prima sezione le caratteristiche fondamentali della struttura delle imprese del campione costituito dai 158 questionari postali ritornati compilati integralmente. Come si è descritto nella nota metodologica (vedi appendice 1) l'indagine sul campo ha toccato in un primo stadio un campione allargato di 501 imprese delle quali sono state rilevate solo alcune variabili strutturali e le principali caratteristiche della negoziazione formale. L'analisi empirica successiva sarà comunque condotta di norma utilizzando i dati del campione postale (che è il più ricco di informazioni) in quanto esso a grandi linee approssima i risultati di quello allargato<sup>1</sup>.

Il primo quadro sintetico è fornito dalla Tav. 1.1 che concerne la struttura dimensionale<sup>2</sup> delle imprese intervistate per settore di attività economica secondo la classificazione sindacale (categoria sindacale).

Tav. 1.1 Imprese per categoria sindacale e classe di dimensione aziendale

		Classi di dimensione						Totale		
		50 - 250			oltre 250			Nume rosità	% di riga	% di colonna
		Nume rosità	% di riga	% di colonna	Nume rosità	% di riga	% di colonna			
Categoria sindacale	TESSILI	8	66,7%	7,8%	4	33,3%	7,1%	12	100,0%	7,6%
	MECCANICI	44	65,7%	43,1%	23	34,3%	41,1%	67	100,0%	42,4%
	CHIMICI	10	55,6%	9,8%	8	44,4%	14,3%	18	100,0%	11,4%
	EDILI	5	71,4%	4,9%	2	28,6%	3,6%	7	100,0%	4,4%
	ALIMENTARISTI	6	66,7%	5,9%	3	33,3%	5,4%	9	100,0%	5,7%
	COMUNICAZIONI	5	100,0%	4,9%				5	100,0%	3,2%
	TRASPORTI	4	57,1%	3,9%	3	42,9%	5,4%	7	100,0%	4,4%
	COMMERCIO	11	61,1%	10,8%	7	38,9%	12,5%	18	100,0%	11,4%
	CREDITO	6	50,0%	5,9%	6	50,0%	10,7%	12	100,0%	7,6%
	FUNZIONE PUBBLICA	3	100,0%	2,9%				3	100,0%	1,9%
Totale		102	64,6%	100,0%	56	35,4%	100,0%	158	100,0%	100,0%

<sup>1</sup> Qualora si registrassero significative differenziazioni tra i *pattern* del campione allargato delle 501 interviste telefoniche rispetto a quello ristretto dell'indagine postale, sarà esplicitamente segnalato ai fini di una corretta interpretazione dei risultati.

<sup>2</sup> Si fa riferimento in questo lavoro alla dimensione aziendale intesa come dimensione di impresa e non come semplice numero di addetti dell'unità locale o stabilimento; ciò in relazione al fatto che la dimensione di impresa, in Emilia-Romagna, è più adatta a cogliere la forma e la dinamica delle relazioni industriali piuttosto che la dimensione di stabilimento in quanto, come si vedrà in seguito, è ancora molto ampia la fascia di imprese a sede unica.

La composizione settoriale e dimensionale del campione risponde, a grandi linee, alla struttura dell'economia regionale<sup>3</sup>.

Sotto il profilo dimensionale poco oltre 1/3 delle imprese superano i 250 occupati. Oltre il 40% del campione è rappresentato da imprese meccaniche; mentre nel loro complesso le attività di terziario privato sfiorano il 30.

Nel complesso l'occupazione rilevata nel corso dell'indagine postale raggiunge le 50.000 unità; di questi ben 40.000 sono impiegati nelle aziende con più di 250 addetti.

Quasi la maggior parte del campione (46%) è costituito da imprese costituite da un'unica unità locale. Naturalmente la tendenza alla plurilocalizzazione è fortemente influenzata dalla dimensione aziendale: si passa, infatti, da una quota di meno di 1/3 d'impresе con più stabilimenti nella classe d'ampiezza da 50 a 99 addetti a più di 2/3 in quelle superiori ai 250. La plurilocalizzazione sembra essere una vocazione più tipica del settore dei servizi (in particolare commercio, credito e trasporti) rispetto a quello manifatturiero che rimane al di sotto della media generale dell'indice di multilocalizzazione in tutti i comparti eccetto il tessile-abbigliamento<sup>4</sup>.

Oltre all'aspetto dell'articolazione spaziale dell'impresa è ancor più rilevante per un giudizio sul tipo d'indirizzo delle relazioni industriali stabilire se l'impresa è autonoma o appartenente ad un gruppo. E' verosimile che tra multilocalizzazione d'impresa ed appartenenza a gruppo vi sia una stretta associazione, come anche i dati del presente campione dimostrano; tuttavia esiste una quota significativa di piccole imprese che pur avendo sede unica sono state oggetto di fenomeni di acquisizione o controllo da parte di gruppi. Assai consistente è la quota di imprese regionali con almeno 50 addetti facenti parte di un gruppo (48%) mentre il fenomeno investe in modo massiccio le unità produttive maggiori (il 70% delle imprese con più di 500 addetti). Tra i settori più interessati dalla presenza di gruppi troviamo: il chimico, credito ed il settore delle comunicazioni (che comprende imprese del comparto cartotecnico, editoriale).

Un ulteriore indice del dinamismo che ha recentemente interessato l'evoluzione degli assetti proprietari nelle imprese regionali è costituito dalla consistenza delle unità produttive che hanno conosciuto negli ultimi tre anni cambiamenti significativi riguardo a processi di acquisizione-fusione e modificazioni del controllo azionario. Nel complesso circa 1/4 delle imprese indagate ha conosciuto recentemente mutamenti significativi degli assetti proprietari con una maggiore accentuazione nelle imprese maggiori, ma con una presenza significativa anche delle imprese di minore dimensione. Sul piano settoriale si segnala il dinamismo del settore meccanico (con circa il 40% delle imprese interessate da tali processi negli ultimi tre anni) nonostante il suo posizionamento non di prima fila riguardo al numero d'impresе appartenenti a gruppi industriali o finanziari. Sono le imprese appartenenti a gruppi ad essere maggiormente investite da tali mutamenti degli assetti proprietari; è comunque interessante notare che anche le imprese autonome da gruppi cominciano ad essere interessate da tali fenomeni complessi di riassetto produttivo e finanziario. Complessivamente modesta la consistenza delle acquisizioni da parte d'impresе estere.

---

<sup>3</sup> La sovrarappresentazione delle imprese di maggiore dimensione (oltre i 250 addetti) è frutto del disegno del piano di campionamento, il mix settoriale evidenzia alcune distorsioni rispetto alla ripartizione settoriale dell'universo: in particolare il comparto meccanico appare sovrarappresentato mentre è sottodimensionato il peso del comparto commerciale. Ciò evidentemente riflette il diverso grado di radicamento sindacale dei due settori che ha favorito una certa autoselezione del campione postale a favore dei comparti in cui è più radicata la tradizione sindacale.

<sup>4</sup> Qualora l'impresa sia articolata in più unità locali la sede indagata cui fa riferimento il campione postale è nei 2/3 dei casi quella principale sia per le caratteristiche del ciclo produttivo, sia per la centralità degli attori sociali coinvolti nelle relazioni sindacali; va osservato in ogni caso che in oltre il 20% dei casi si è toccato nell'intervista una sede secondaria la cui casa madre è situata fuori della regione.

Può essere ora opportuno domandarsi: in che misura l'insieme di questi processi di modificazione e articolazione degli assetti proprietari sono percepiti dalle rappresentanze sindacali come agenti di cambiamento nel tenore delle relazioni industriali e in quali direzioni? In primo luogo va segnalato come le RSU avvertano i mutamenti nella struttura di comando delle imprese nella maggior parte dei casi (56%) come modificazioni nello stile di gestione delle relazioni sindacali. Tale percezione è crescente all'aumento della dimensione aziendale. La direzione prevalente del cambiamento di stile nelle relazioni sindacali è percepita nettamente in senso negativo in quanto nel 55% dei casi viene denunciato un maggior irrigidimento delle relazioni, mentre un ulteriore 20% dei casi segnala il tentativo di aggiramento della rappresentanza collettiva del sindacato delle istanze dei lavoratori attraverso l'instaurazione di un rapporto diretto direzione-lavoratori. Solo in ¼ dei casi il giudizio riflette una tendenza alla ricerca di un clima di partecipazione tra gli attori.

Naturalmente un giudizio così caratterizzato in senso negativo può riflettere la situazione d'incertezza che deriva dalla necessità di instaurare un nuovo equilibrio che riaccrediti e dia una nuova legittimazione tra le parti dopo l'avvenuto cambiamento negli assetti proprietari e non può pertanto assumere valenze generali.

## **1.2 La produzione**

Le modalità tecnologiche ed organizzative dei processi produttivi esercitano un segno profondo sugli stili di gestione delle risorse umane determinando i vincoli/opportunità entro i quali si muovono le stesse relazioni industriali. Pur evitando lo schematicismo del paradigma riconducibile ad una sorta di determinismo tecnologico si deve riconoscere come la tipologia produttiva (ad esempio la lunghezza dei lotti produttivi), la rigidità/flessibilità dei cicli produttivi, la verticalizzazione dei processi manifatturieri, la presenza di subfornitura o esternalizzazione, ecc., hanno un riflesso sulla connotazione dei mercati del lavoro interni alle imprese, determinando tipi di professionalità coinvolte, politiche di gestione del personale e in ultima istanza il controllo/partecipazione dei lavoratori al ciclo produttivo. Ciò influenza i meccanismi d'incentivazione e controllo del lavoro da parte dell'impresa e dall'altro lato disegna gli interessi individuali e collettivi che devono essere rappresentati nel confronto tra le parti.

Con riferimento ai dati del campione dell'indagine postale si delinea un quadro tipico della specializzazione produttiva emiliana romagnola: prevalenza della produzione di piccola e media serie nelle imprese che occupano fino ai 100 addetti in particolare nel comparto meccanico e tessile abbigliamento, nelle imprese maggiori preminenza delle serie lunghe (nel settore alimentare e nel comparto dei materiali per l'edilizia) e delle produzioni di flusso nel settore chimico.<sup>5</sup>

Un ulteriore punto di approfondimento sulle caratteristiche del processo produttivo e/o erogazione di attività di servizio concerne il livello di rigidità/flessibilità degli impianti o delle procedure su cui è fondata l'organizzazione del lavoro. Dal Graf.1.2.1 emerge come la flessibilità degli impianti sia una caratteristica assai diffusa e prevalente (58% delle imprese del campione) in quasi tutte le classi di dimensione aziendale presentando valori più elevati per le imprese minori e in quelle che superano i 500 addetti (circa i 2/3 di esse). Interessante notare come la fascia dimensionale che più risente di

---

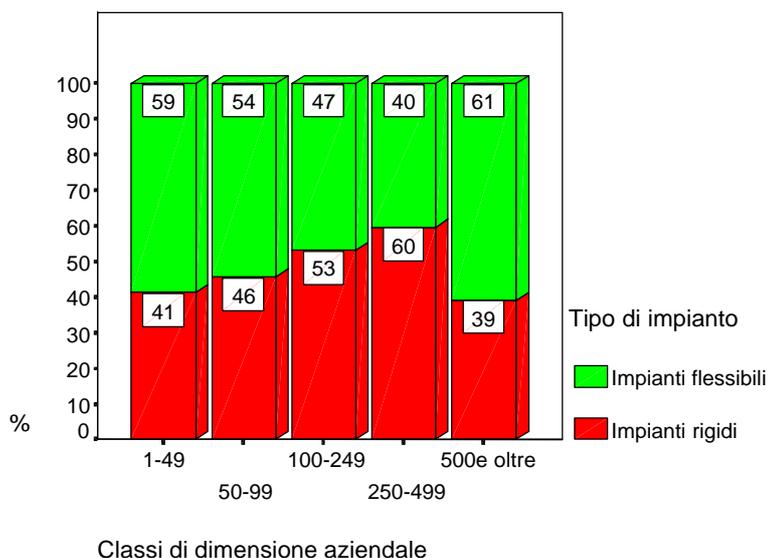
<sup>5</sup> Da un'attenta valutazione della composizione settoriale delle attività produttive per lunghezza dei lotti si evince una evidente incomprendimento terminologica concernente le tecnologie a ciclo continuo o di flusso spesso probabilmente interpretata come attività produttiva articolata in due o tre turni. Si è così confusa una definizione che ha una valenza tecnologica con una modalità organizzativa d'utilizzo degli impianti enfatizzando eccessivamente la diffusione delle produzioni a ciclo continuo.

una maggiore rigidità degli impianti è la classe 250-499 addetti in cui si concentrano le produzioni di flusso.

Si delinea più in generale una relazione statistica tra lunghezza del lotto e rigidità/flessibilità degli impianti. Infatti, sono proprio le produzioni a ciclo continuo o a flusso a mostrare una maggiore frequenza di impianti rigidi (64% dei casi, come viene confermato dai dati settoriali della chimica e della cartotecnica), mentre una spiccata polivalenza degli impianti mostrano le produzioni di grande serie (62%) fino a raggiungere quasi il 90% in corrispondenza della piccola e media serie.

Sul piano settoriale, com'era logico attendersi, il settore meccanico è quello con la maggiore flessibilità data la specializzazione nelle lavorazioni meccaniche e nella produzione di beni d'investimento in genere.

Graf. 1.2.1 Tipologia degli impianti per classi di dimensione



L'espressione forse più manifesta dell'esistenza di ampi margini di flessibilità del sistema economico, non solo a livello della singola unità produttiva, sta nella modalità stessa di configurazione dei rapporti tra le imprese: in particolare la grande diffusione del ricorso alla subfornitura o ad altre modalità di esternalizzazione (quasi il 90% delle imprese del campione) denota una fitta rete di rapporti e scambi tra le imprese mediante la quale vengono soddisfatte un'ampia gamma di esigenze strategiche miranti alla flessibilità produttiva. Naturalmente il ricorso al contoterzismo si accresce all'aumento della dimensione aziendale: tuttavia è rilevante notare come ben i 2/3 delle imprese di minori dimensioni decentrino o esternalizzano parte della loro attività. Per di più l'evidenza empirica mostra come il ricorso all'esterno sia in forte aumento in tutte le classi dimensionali superando quasi sempre il 50% delle imprese interessate. Che si tratti ormai di un connotato strutturale dell'economia regionale lo dimostra il fatto che il ricorso alla subfornitura ed il suo andamento dinamico non sembrano essere influenzati dalla situazione economica dell'impresa: è in altre parole indifferente all'esistenza di fasi espansive o meno e non può pertanto essere ascrivibile solo a ragioni di saturazione dei picchi produttivi.

I settori in cui è più evidente il ricorso alla subfornitura sono: il meccanico, il credito ed i trasporti nei quali prevale verosimilmente il ricorso ad appalti ed esternalizzazioni (Centri elaborazioni dati e servizi vari).

Esiste un preciso legame tra flessibilità tecnico-organizzativa della singola impresa e sua capacità di inserirsi in una dimensione di rete attraverso il ricorso al contoterzismo o altre modalità correlate (outsourcing, terziarizzazione, esternalizzazione, appalti, ecc...). In effetti, le imprese dotate di im-

pianti flessibili e/o modalità organizzative non rigide dichiarano non solo in quasi la totalità dei casi di ricorrere alla subfornitura, ma segnalano in quasi 2/3 dei casi un sensibile aumento del ricorso a questa strategia, mentre le imprese dotate di impianti rigidi segnalano una percentuale di oltre venti punti inferiore. Evidentemente il modello dell'impresa rete si sta diffondendo come una modalità produttiva che affianca alle economie esterne "di network" i vantaggi di un ambiente produttivo aziendale flessibile.

Un approfondimento di quest'analisi organizzativa consiste nella valutazione del profilo qualitativo delle professionalità impiegate nell'attività produttiva: ciò nella convinzione che la qualità del capitale umano sia una risorsa strategica per garantire maggiori opportunità ad una "via alta alla competizione". Il questionario riserva alla tematica un quesito molto generico, ma tuttavia indicativo delle caratteristiche generali della forza-lavoro coinvolta nel campione indagato: si distingue cioè tra imprese che occupano in prevalenza professionalità elevate di tipo tradizionale, che rappresentano il 58% del campione di aziende, da imprese che impiegano in prevalenza professionalità elevate di tipo nuovo (appena l'11%) ed infine le imprese costituite prevalentemente da manodopera a professionalità di basso livello (il 31%). Sul piano dimensionale l'evidenza empirica mostra come siano le imprese di dimensioni maggiori a dichiarare una prevalenza di professionalità di basso profilo (il 45% delle imprese con almeno 500 addetti), mentre le imprese a prevalenza di professionalità elevate di tipo tradizionale si collocano nella fascia della piccola e media dimensione; infine le imprese costituite in maggioranza da professionalità elevate ed innovative si posizionano nella fascia dimensionale centrale (da 100 a 499).

Sussiste una sorta di "vincolo tecnologico" allo sviluppo di professionalità elevate per i lavoratori impiegati in ambienti produttivi rigidi o a produzioni di flusso: infatti, mentre nelle imprese caratterizzate da impianti rigidi fondati sullo sfruttamento di economie di scala, ben il 40% segnala una occupazione in prevalenza di bassa professionalità (dato che sale quasi al 50% per le produzioni di grande serie) nelle imprese caratterizzate da impianti polivalenti e flessibili questa quota cade al 25% per poi ridursi al 16% nel caso di produttori di prototipi o di piccole serie<sup>6</sup>.

Ad un ulteriore approfondimento si evince che il tipo di profilo professionale prevalente delle imprese del campione è spiegato ampiamente dalla rilevanza della quota di lavoratori coinvolti nelle attività non direttamente manifatturiere. Tale quota a volte definita terziario del secondario (tds) equivale alla quota delle figure impiegate, quadri e direttivi, sul totale degli addetti: le imprese a larga prevalenza di professionalità elevate di tipo nuovo sono caratterizzate da un tds quasi doppio (61%) rispetto a quelle a larga prevalenza di figure di basso profilo professionale (35%). Sembrano pertanto le figure impegnate in funzioni di servizio a monte e a valle dell'attività di trasformazione manifatturiera a delineare le professionalità che nella percezione delle rappresentanze sindacali sono più innovative. Tali profili professionali sembrano essere più "visibili" nel settore dei servizi (28% a fronte di una media generale del 11%).

Da questo primo quadro sulle imprese oggetto d'analisi risulta avvalorato nei suoi tratti essenziali un modello d'impresa tipico del paradigma di produzione a specializzazione flessibile così diffusamente studiato. Questa avrebbe le seguenti connotazioni:

---

<sup>6</sup> L'esistenza di "vincoli tecnologici" o al contrario di opportunità di carattere tecnico-organizzativo è anche un utile riferimento analitico per interpretare il quadro settoriale della composizione professionale prevalente della manodopera impiegata nelle imprese indagate: le professionalità elevate di tipo tradizionale prevalgono nettamente nel settore meccanico, nell'alimentare, nell'edilizia e nei trasporti. Risultano avere più della media la presenza di professionalità di basso profilo settori caratterizzati da tecnologie più rigide e produzioni di flusso come il chimico il comparto cartotecnico ed editoriale; le imprese caratterizzate in prevalenza da professionalità elevate di tipo nuovo raggiungono una consistente diffusione nel settore credito-assicurazioni e nel tessile-abbigliamento.

Specializzazione produttiva su serie corte;

- Forte interazione tra impresa ed ambiente circostante a delineare un sistema a rete di rapporti tra diverse realtà produttive;
- Prevalenza di tecnologie flessibili e polivalenti;
- Largo utilizzo di manodopera specializzata anche se con connotazioni ancora tradizionali.

### 1.3 L'innovazione

In questo paragrafo si tenterà di studiare qual è il grado di propensione innovativa delle imprese indagate mettendola in relazione da una parte con le caratteristiche principali dell'assetto produttivo e della composizione professionale della forza lavoro impiegata, dall'altra verificando se esiste un'associazione con indicatori dei risultati economici d'impresa. Ciò nella convinzione che la presenza o meno di un clima innovativo determini opportunità e vincoli allo sviluppo di relazioni industriali sufficientemente strutturate.

La presenza di cambiamenti organizzativi significativi nell'ultimo triennio è stata segnalata dalle rappresentanze sindacali nella misura di poco più del 50% dei casi. Si tratta di un dato sostanzialmente uniforme a tutte le classi dimensionali coinvolgendo in misura trasversale sia i settori manifatturieri (con l'eccezione della chimica che presenta un dato inferiore alla media) sia il settore dei servizi (fatta eccezione per la scarsa propensione innovativa del settore dei trasporti).

Un primo dato di grande interesse deriva dallo studio della propensione ad interventi innovativi nell'organizzazione del lavoro in relazione sia alla tipologia rigida o flessibile e/o polivalente dei processi produttivi, sia alla composizione prevalente per fasce professionali della forza lavoro (vedi Tavv. 1.3.1-1.3.2)

**Tav. 1.3.1 U.L. per presenza di innovazioni rilevanti nell'organizzazione del lavoro per tipologia del processo produttivo**

		Tipologia dei processi produttivi					
		Su impianti rigidi, o con modalità rigidamente prestabilite		Su impianti polivalenti, o con modalità flessibili		Totale	
		Nume rosità	% di colonna	Nume rosità	% di colonna	Nume rosità	% di colonna
Presenza di innovazioni rilevanti nell'organizzazione del lavoro	No	34	55,7%	32	38,1%	66	45,5%
	Sì	27	44,3%	52	61,9%	79	54,5%
Totale		61	100,0%	84	100,0%	145	100,0%

**Tav. 1.3.2 U.L. per presenza di innovazioni rilevanti nell'organizzazione del lavoro per tipo di professionalità**

		Tipo di professionalità					
		Alta		Bassa		Totale	
		Numerosità	% di colonna	Numerosità	% di colonna	Numerosità	% di colonna
Presenza di innovazioni rilevanti nell'organizzazione del lavoro	No	41	39,8%	29	61,7%	70	46,7%
	Sì	62	60,2%	18	38,3%	80	53,3%
Totale		103	100,0%	47	100,0%	150	100,0%

In effetti, come in parte si poteva prevedere, sono le imprese caratterizzate da contesti produttivi flessibili e da professionalità elevate, ed in prevalenza per quelle di tipo nuovo, a mostrare una propensione innovativa verso interventi organizzativi sensibilmente superiore (in misura statisticamente significativa) alle imprese che operano in contesti rigidi ed a bassa professionalità.

Se poi si analizza l'effetto sulla propensione innovativa delle variabili di *performance* aziendale, sia che si consideri la situazione economica dell'impresa, sia l'andamento occupazionale, si evince che le imprese più innovative non si collocano solo nei contesti di crescita, ma sono presenti in eguale misura nelle situazioni di crisi aziendale e/o declino occupazionale, mentre le imprese che si trovano in una condizione di stabilità economica ed occupazionale risultano in media meno innovative delle precedenti di una quindicina di punti<sup>7</sup>.

Può essere opportuno domandarsi quale sia nel dettaglio il tipo d'interventi organizzativi messi in atto dalle imprese ed in che misura si tratti di iniziative isolate oppure fondate su più modalità di azione congiunte sull'organizzazione del lavoro.

Due sono le modalità più diffuse entrambe giocate sul concetto di *job enlargement*: la più adottata riguarda la rotazione del lavoro su più mansioni (circa il 30% dei casi) e l'allargamento-arricchimento di mansioni individuali (26%). Un ulteriore 22% segnala l'unificazione delle fasi di manutenzione e montaggio ed infine il 15% ha operato interventi in direzione dell'autorganizzazione di gruppi o squadre di lavoro (con una propensione maggiore nelle realtà produttive minori). Va poi aggiunto che in oltre il 50% dei casi gli interventi innovativi non sono isolati, ma riguardano due o tre modalità di riassetto. Sul piano dimensionale non sono ravvisabili tendenze di rilievo, mentre il settore terziario nel suo insieme sembra più propenso dell'industria ad una maggiore articolazione di modalità d'intervento giocate in simultanea (quasi i 2/3 delle imprese attivano congiuntamente 2-3 modalità contro il 48% del sistema manifatturiero).

Per quanto concerne l'innovazione tecnologica nel suo complesso (nel questionario non è stata prevista una distinzione tra innovazioni di prodotto o processo) i dati del campione mostrano una propensione innovativa in linea con quella riguardante l'innovazione organizzativa: oltre il 55% delle imprese vi ha fatto ricorso nell'ultimo triennio con una sorprendente *performance* delle imprese fino a 100 addetti che presentano un dato addirittura superiore alla media. Sul piano settoriale non si notano particolari scostamenti dalla media generale se si eccettua la minore propensione innovativa del settore edile e dei trasporti.

<sup>7</sup> Sembra verosimile che eventi innovativi dell'organizzazione siano conseguenti a *shock* negativi delle imprese che versano in situazioni di crisi economico occupazionale, più difficile dimostrare che le imprese in crescita ricevano uno stimolo ad ulteriori innovazioni se non in una sorta di circolo virtuoso delle innovazioni.

Diversamente da quanto appena visto per l'innovazione organizzativa, quella tecnologica non è influenzata dal tipo di contesto professionale e tecnico-produttivo che caratterizzano l'impresa, mentre appare sensibile, in modo statisticamente significativo, all'andamento positivo delle *performance* economiche e dell'occupazione dell'impresa: sono cioè le imprese più dinamiche sul piano economico produttivo e quelle con saldi occupazionali positivi a presentare un differenziale innovativo sensibilmente superiore a quelle in declino economico e occupazionale. Una probabile interpretazione di questo quadro può essere fatta risalire al fatto che il segno prevalente dei processi di innovazione tecnologica in atto nei contesti di piccola e media impresa quali quello regionale sta nel rinnovo delle tecnologie produttive, in tal modo il progresso tecnico viene incorporato nei nuovi macchinari e risulta trasversale rispetto ai contesti tecnico-professionali di partenza, mentre risulta decisivo il buon andamento economico dell'impresa.

Per sintetizzare meglio le *performance* innovative del campione indagato si è costruito un indice complesso d'innovazione che prende in esame simultaneamente entrambe le modalità innovative: si è così individuato un gruppo d'impresе (27%) che non hanno operato alcun intervento innovativo, un ulteriore gruppo (il 34%) che hanno compiuto negli ultimi tre anni solo un tipo d'intervento ed infine una quota prevalente di aziende che hanno congiuntamente innovato tecnologie ed organizzazione del lavoro (38%). Nell'ambito delle imprese innovatrici è pertanto prevalente l'approccio in direzione d'interventi innovativi complessi in cui quello organizzativo si raccorda e supporta processi d'innovazione tecnologica.

Ancora una volta la dimensione aziendale non presenta alcuna relazione statisticamente significativa con quest'indice di complessità innovativa a riprova della forte propensione innovativa delle piccole e medie imprese della regione.

Sul piano settoriale ad attivare maggiormente le modalità d'innovazione più complesse sono i servizi (45% rispetto al 35% dell'industria) anche se quest'aggregato si segnala anche per avere una maggior quota di imprese che non fanno alcun tipo di innovazione (ciò avviene in particolare nei trasporti). Credito, alimentare e comunicazioni, sono i settori che presentano un maggior ricorso alle modalità innovative più complesse.

L'indice di complessità innovativa delle imprese mostra una associazione con l'andamento economico ed in particolare con la tendenza dell'occupazione nell'ultimo anno: in entrambi i casi il maggior ricorso ad interventi innovativi che operano sia sul versante organizzativo che tecnologico avviene a fronte di situazioni di crescita o di declino, mentre nelle situazioni di stabilità economico occupazionale il ricorso a questo tipo di innovazioni è inferiore. Va osservato il fatto che da una parte gli *shock* negativi determinati da crisi economiche ed occupazionali possono innescare strategie innovative complesse per uscire dalle difficoltà, dall'altra è possibile ipotizzare che risultati economici positivi siano in qualche modo il riflesso di precedenti politiche d'innovazione tecnico-organizzativo (in effetti, il questionario misura la propensione innovativa negli ultimi tre anni e le *performance* economico-occupazionali nell'ultimo anno). D'altra parte qualora le aspettative di crescita siano ragionevolmente prolungate nel tempo le imprese possono sfruttare la fase di congiuntura positiva affrontando con maggiore intensità gli sforzi finanziari ed organizzativi per la gestione dei processi innovativi.

### 1.3 Andamento economico e dell'occupazione

#### 1.4.1 La congiuntura economico-occupazionale

Un primo dato di rilievo riguarda l'andamento congiunturale dell'occupazione nel campione d'impresе in analisi che, occorre ricordare, riguarda l'insieme dei comparti manifatturieri e dei servizi destinati alla vendita costituiti da imprese con almeno 50 dipendenti.

Dai risultati si conferma quanto già rilevato dalle recenti analisi congiunturali regionali<sup>8</sup> di una ripresa economica ed in particolare occupazionale dal 1998 con un'accelerazione nel corso del 1999. In quell'anno oltre il 42% delle imprese intervistate segnala una crescita degli organici a fronte di un 16% che denuncia un declino, mentre il restante 41% denuncia una situazione di stabilità.

Sul piano dimensionale si notano interessanti tendenze: mentre le imprese che si collocano al di sotto della soglia dei 100 dipendenti mostrano una sostanziale stabilità degli organici, al crescere della dimensione aumenta sensibilmente ed in modo statisticamente significativo la quota di imprese che incrementano l'occupazione (si passa da un 35% delle imprese fino a 100 addetti al 58% per quelle che si collocano al di sopra dei 500). Da notare che al contempo nelle imprese più grandi si concentra anche la maggior quota di imprese in declino occupazionale (32% contro una media del campione di circa il 16%). Dietro a questo fenomeno si celano due tendenze: la prima riguarda la concentrazione in questa fascia dimensionale del comparto del credito sottoposto a forti processi di ridimensionamento occupazionale, la seconda investe in particolare le imprese manifatturiere di grandi dimensioni che hanno attivato strategie complesse di *out-sourcing*, esternalizzazione e terziarizzazione che comportano flussi occupazionali verso il mercato esterno del lavoro senza peraltro diminuire l'occupazione aggregata.

Sul piano settoriale i comparti manifatturieri sono più rappresentati dal binomio crescita-stabilità, mentre nel terziario prevale il binomio crescita-declino. Da notare infine che le situazioni di declino occupazionale sono più presenti nelle imprese appartenenti a gruppi: 23% contro il 10% delle imprese autonome.

Infine, è opportuno segnalare come il legame tra andamento dell'occupazione aziendale e *performance* economica dell'impresa non è sempre scontato: infatti, se i risultati dell'indagine confermano l'esistenza di una relazione consistente e statisticamente significativa tra indice sintetico delle *performances* economiche produttive (di cui si dirà tra breve) e la tendenza congiunturale dell'occupazione, è altrettanto vero che una quota di circa il 30% delle imprese che dichiarano una situazione economica espansiva o stabile denuncia al contempo un declino dell'occupazione; al contrario si evidenzia un 17% d'impresе denotate da una fase economica negativa a fronte d'incrementi occupazionali<sup>9</sup>.

Una riprova del quadro espansivo dell'economia regionale in cui si colloca quest'indagine è confermato dai dati sull'andamento economico-produttivo delle imprese (vedi Tav. 1.4.1.1)

---

<sup>8</sup> Si veda il "Rapporto congiunturale del mercato del lavoro nell'anno 2000" a cura dell'Osservatorio sul mercato del lavoro della regione Emilia-Romagna.

<sup>9</sup> Queste evidenze segnalano l'importanza di prendere con cautela collegamenti troppo diretti, a livello aziendale, tra variabili che ci si attenderebbe avessero andamenti concordi od inversi seguendo interpretazioni troppo meccanicistiche che non tengono conto della storia dell'impresa e delle loro strategie di medio-lungo periodo.

**Tav.1.4.1.1 Andamento economico-produttivo dell'impresa nel 1998**

	in crescita		stabile		in declino		Totale	
	Numerosi tà	%	Numerosi tà	%	Numerosi tà	%	Numerosi tà	%
Produzione	72	50,0%	53	36,8%	19	13,2%	144	100,0%
Fatturato	76	51,7%	50	34,0%	21	14,3%	147	100,0%
Investimenti	83	58,0%	44	30,8%	16	11,2%	143	100,0%
Utili	65	45,8%	53	37,3%	24	16,9%	142	100,0%

Oltre il 50% delle imprese sono interessate da andamenti crescenti di produzione, fatturato ed investimenti. La costruzione di un indice sintetico delle *performances* economiche-produttive basato sull'andamento simultaneo delle variabili mostrate in tabella riassume il quadro precedente nei seguenti termini: il 52% delle imprese si trovava nel 1998 in una situazione di crescita economica, il 36% presentava un quadro di stabilità, mentre il restante 12% denunciava una situazione di crisi. Sul piano dimensionale il segmento produttivo che denota la maggiore stabilità è rappresentato dalle imprese comprese nella fascia da 100 a 500 dipendenti; mentre per le imprese minori e per quelle con oltre 500 addetti le difficoltà sono relativamente più accentuate. Peraltro l'appartenenza delle imprese ad un gruppo sembra associata a *performance* economiche meno brillanti. Sul piano settoriale sono i settori dei servizi, segnatamente credito, comunicazioni e commercio, quelli a presentare i migliori risultati, mentre nel manifatturiero si segnalano l'edilizia ed il settore meccanico.

#### 1.4.2 Flussi in entrata e in uscita.

In questo paragrafo si approfondirà l'analisi del mercato del lavoro interno alle imprese introducendo lo studio della dinamica dei flussi in entrata ed uscita attraverso informazioni riguardanti sia la quota d'impresе che hanno assunto lavoratori, o hanno espulso manodopera, sia il numero di lavoratori coinvolti in tali processi. Saranno poi analizzate anche le principali modalità d'entrata ed uscita da e nei mercati interni del lavoro. Oggetto di un'analisi specifica, che sarà condotta nel prossimo paragrafo, sarà lo studio delle assunzioni di lavoratori attraverso l'utilizzo di rapporti di lavoro non standard, mentre in quello successivo si approfondirà il tema dell'impiego di manodopera extracomunitaria nelle imprese del campione. Entrambe le tematiche riguardano la questione assai dibattuta della flessibilità nell'uso della forza lavoro.

Dalla Tav. 1.4.2.1 emerge innanzi tutto come sia complessivamente contenuta la quota d'impresе che hanno espulso manodopera nel corso del 1998 (circa il 16%); il peso, sul totale dell'organico, dei lavoratori in uscita, ammonta in media a circa il 5%. In termini assoluti il fenomeno interessa circa 350 addetti sui 50.000 complessivi delle imprese del campione. Si tratta evidentemente in termini quantitativi di un aspetto abbastanza limitato che sembra interessare in modo più marcato le imprese con almeno 250 dipendenti.<sup>10</sup> Va segnalato che si tratta di uscite connesse ad esubero dichiarato dall'azienda che non misura il tasso di mobilità in uscita complessivo in quanto non tiene conto delle dimissioni di lavoratori non determinate da motivazioni economiche.

<sup>10</sup> Si tratta di una relazione statisticamente significativa.

Tav. 1.4.2.1 U.L per esubero di dipendenti e classi di dimensione aziendale

		Classi di dimensione aziendale										Totale	
		1-49		50-99		100-249		250-499		500e oltre		Nume rosità	% colonna
		Nume rosità	% colonna	Nume rosità	% colonna	Nume rosità	% colonna	Nume rosità	% colonna	Nume rosità	% colonna		
C'è stato esubero di dipendenti nel corso del 1998?	No	7	100,0%	42	84,0%	42	93,3%	27	79,4%	12	60,0%	130	83,3%
	Sì			8	16,0%	3	6,7%	7	20,6%	8	40,0%	26	16,7%
Totale		7	100,0%	50	100,0%	45	100,0%	34	100,0%	20	100,0%	156	100,0%

Le eccedenze di personale, naturalmente, hanno una probabilità di verificarsi quattro volte superiori in presenza di *performances* economiche o saldi occupazionali negativi<sup>11</sup>.

Paradossalmente sono proprio le imprese in espansione produttiva e/o occupazionale che segnalano un'incidenza degli esuberi sull'organico doppia rispetto alle imprese in crisi. Evidentemente sono le imprese più dinamiche quelle che operano ristrutturazioni più "profonde" dei loro mercati interni del lavoro. Sono alcuni comparti dei servizi ed in particolare il credito ed il settore delle comunicazioni quelli più interessati dagli esuberi di personale.

Circa le modalità di uscita dei lavoratori sembrano prevalere interventi di tipo individuale (dimissioni volontarie pari al 72% delle imprese che hanno dichiarato esuberi, dimissioni incentivate pari a circa il 60%) rispetto a strumenti di tipo collettivo che richiedono una negoziazione col sindacato quali la mobilità (56%) e Cassa Integrazione Guadagni (46%). Molto meno diffuso l'uso di strumenti di governo della mobilità quali *l'outplacement* e il passaggio diretto da impresa ad impresa (attorno al 20%); sulla stessa linea si pongono anche i prepensionamenti.

Questo quadro muta sostanzialmente in ragione della dimensione aziendale in quanto mentre le imprese minori (al di sotto dei 250 dipendenti) manifestano un ricorso quasi unilaterale agli strumenti che favoriscono la risoluzione delle eccedenze attraverso una individualizzazione dell'intervento (dimissioni incentivate e volontarie), le imprese maggiori, pur ricorrendo anch'esse a queste misure, differenziano maggiormente gli strumenti attivati utilizzando in misura assai consistente quegli ammortizzatori sociali che richiedono una negoziazione con il sindacato (mobilità e CIG), così come, in misura inferiore, modalità più innovative di gestione degli esuberi quali *outplacement* e passaggi diretti verso altre imprese di lavoratori tramite processi di esternalizzazione.

Due variabili, livelli elevati di sindacalizzazione (di cui si dirà in seguito) e situazione economica aziendale di tipo espansivo, favoriscono questa seconda strategia più articolata di gestione degli esuberi piuttosto che la prima, anche se, è bene ribadire che, indipendentemente dai fattori di volta in volta analizzati, il ricorso ad iniziative non collettive<sup>12</sup> di gestione degli esuberi è sempre prevalente.

Per quanto riguarda la diffusione degli strumenti collettivi di gestione delle eccedenze di personale, emerge una sostanziale assenza dell'impiego dei contratti di solidarietà (due soli casi aziendali che investono circa il 20 % dei lavoratori) e un uso limitato di entrambe le forme di Cassa integrazione (circa il 6% delle imprese del campione per quella ordinaria e circa il 4% per quella speciale). Entrambe le modalità sono più ricorrenti nelle piccole imprese, ma una distinzione emerge se si fa riferimento al *pattern* che queste misure manifestano in funzione della situazione economica. Mentre la CIG ordinaria è una misura sostanzialmente indipendente dalla salute economica aziendale, quella straordinaria si conferma uno strumento per la gestione delle situazioni di crisi non congiunturale concentrandosi nelle imprese che denunciano una situazione economica in declino.

<sup>11</sup> Si notano comunque significative eccezioni a questo *pattern* in quanto i dati evidenziano un 11% d'impresе in cui l'esubero si colloca a fronte di organici in aumento o di una situazione economica aziendale espansiva.

<sup>12</sup> Si ricorda che un'iniziativa di gestione degli esuberi ha un carattere collettivo qualora investa contemporaneamente almeno cinque lavoratori occupati in imprese con almeno 15 dipendenti.

Di tutt'altra rilevanza la consistenza del fenomeno delle assunzioni che hanno investito per il 1998 il 90% delle imprese del campione pari ad oltre 1850 lavoratori corrispondenti in media a circa il 6,5% dell'organico aziendale, quest'incidenza sale di oltre un punto percentuale nella fascia delle imprese medie (100-250). E' questo evidentemente un ulteriore segno inequivocabile della forte ripresa occupazionale ed economica della regione. Dalla Tav.1.4.2.2 emerge come il fenomeno delle entrate investa sostanzialmente in eguale misura tutte le classi dimensionali; in buona misura tale trasversalità riguarda anche il profilo settoriale.

**Tav. 1.4.2.2 U.L per assunzioni di dipendenti e classi di dimensione aziendale**

		Classi di dimensione aziendale										Totale	
		1-49		50-99		100-249		250-499		500e oltre			
		Numerosità	% colonna	Numerosità	% colonna	Numerosità	% colonna	Numerosità	% colonna	Numerosità	% colonna	Numerosità	% colonna
Assunzioni di dipendenti nel corso del 1998	No	2	28,6%	5	10,0%	3	6,8%	2	5,6%	2	10,0%	14	8,9%
	Sì	5	71,4%	45	90,0%	41	93,2%	34	94,4%	18	90,0%	143	91,1%
Totale		7	100,0%	50	100,0%	44	100,0%	36	100,0%	20	100,0%	157	100,0%

La dinamica delle entrate nei mercati del lavoro interni appare così sostenuta anche per il fatto che le assunzioni risultano sostanzialmente indipendenti dalla congiuntura economica ed occupazionale aziendale al punto che vi è una sovrapposizione significativa tra imprese che dichiarano esuberanti e imprese che fanno assunzioni: ben il 70% delle imprese con eccedenze d'organico ha fatto ricorso ad assunzioni nel 1998. Questa mobilità in entrata così sostenuta affiancata da flussi in uscita dai mercati del lavoro interni alle imprese testimonia un'esigenza diffusa di ricambio e continuo adattamento sul piano professionale dei mercati del lavoro interni.

E' importante chiedersi: tale processo d'adeguamento avviene solo attraverso l'affidamento a meccanismi di semplice rimpiazzo fisiologico o risponde al fabbisogno di figure professionali specifiche in determinate aree funzionali dell'impresa?

A questo proposito sarà interessante studiare le finalità del ricorso alle assunzioni e le loro determinanti.

Dalla Tav.1.4.2.3 emerge come, pur nella simultaneità delle finalità, quella di gran lunga prevalente riguarda il rimpiazzo del turnover (oltre i 2/3 delle imprese che hanno registrato entrate nel 1998), mentre l'obiettivo di un aumento generalizzato degli organici è perseguito in quasi 1/3 dei casi; di rilievo anche le assunzioni miranti all'assunzione di figure specializzate (sia operaie 28%, sia tecnici e quadri 23%); infine è significativo il ricorso ad assunzioni per il potenziamento dell'area commerciale (24%).

**Tav.1.4.2.3 Finalità di impiego dei neo-assunti per classi di dimensione**

		Classi di dimensione aziendale										Totale	
		1-49		50-99		100-249		250-499		500e oltre			
		Numerosità	%	Numerosità	%	Numerosità	%	Numerosità	%	Numerosità	%	Numerosità	%
Al rimpiazzo del turnover		4	80,0%	31	70,5%	26	65,0%	21	63,6%	14	77,8%	96	68,6%
A un aumento generalizzato e diffuso degli occupati		1	20,0%	12	27,3%	12	30,0%	14	42,4%	6	33,3%	45	32,1%
Allo sviluppo dell'area commerciale				9	20,5%	7	17,5%	12	36,4%	6	33,3%	34	24,3%
Allo sviluppo di tecnici, quadri				7	15,9%	10	25,0%	9	27,3%	6	33,3%	32	22,9%
Allo sviluppo di personale specializzato				12	27,3%	12	30,0%	9	27,3%	6	33,3%	39	27,9%
Altro		1	20,0%	8	18,2%	9	22,5%	6	18,2%	4	22,2%	28	20,0%

Al crescere della dimensione aziendale sembra aumentare significativamente il ricorso all'assunzione di tecnici e quadri nonché di figure specializzate. Mentre la modalità del reintegro del turnover appare di gran lunga quella prevalente in tutte le classi dimensionali. Sotto il profilo settoriale si riscontra un picco di tale modalità in quei settori dove gioca un ruolo rilevante la stagionalità nell'impiego di manodopera: alimentare e edilizia.

Per quanto concerne il ruolo della congiuntura economico-occupazionale aziendale e il grado di propensione all'innovazione tecnico-organizzativa si riscontra un andamento indifferente alla prima variabile del ricorso al reintegro del turnover, mentre esso attenua la sua importanza nei contesti aziendali più innovativi. Per contro l'aumento generalizzato degli organici e l'ampliamento dell'area commerciale sono modalità sensibili al positivo andamento economico-occupazionale e al perseguimento di strategie innovative della tecnologia e dell'organizzazione.

E' ora opportuno chiedersi in che misura le imprese attuano assunzioni attivando contemporaneamente più modalità tra quelle considerate e in che modo le diverse strategie di aumento degli organici presentano degli elementi di complementarietà o di sostituzione. A questo proposito una semplice analisi di correlazione bivariata consente di evidenziare un quadro interessante:

- In primo luogo la strategia di semplice reintegro del *turnover* tende ad escludere, in una certa misura, l'allargamento generalizzato degli organici, ma anche, e soprattutto, interventi mirati su aree funzionali e figure professionali specifiche;
- L'aumento generalizzato degli organici, che come si è appena visto è espressione di buona salute economica dell'impresa, si associa positivamente in particolare modo allo sviluppo dell'area commerciale come supporto indispensabile all'allargamento del mercato ed al suo eventuale consolidamento;

Infine le imprese che mirano a qualificare i loro organici con figure specifiche, richiedono congiuntamente sia operai specializzati, sia quadri e tecnici, sia operatori dell'area commerciale (modalità tra loro fortemente associate). Strategie questa che oltre al potenziamento del mercato sembra perseguire in modo esplicito anche il rafforzamento e la riqualificazione del processo produttivo.

Mentre la prima delle tre strategie appena evidenziate adombra una risposta adattiva e conservativa dell'impresa agli eventi, le altre due sembrano essere più reattive al cambiamento puntando ad una riqualificazione della composizione degli organici.

#### 1.4.3 Diffusione di contratti di lavoro non standard in Emilia-Romagna: alcuni fattori esplicativi.

In questo paragrafo si affronterà l'analisi della propensione aziendale ad avvalersi dei rapporti di lavoro flessibile e delle sue determinanti sulla base dei dati dell'indagine telefonica relativi al campione allargato d'impresе (501 unità).

Dalla Tav. 1.4.3.1 è possibile verificare immediatamente quanto sia elevata la propensione delle imprese ad attivare contratti di lavoro "atipici" in una realtà territoriale, quale quella regionale, caratterizzata da un'ampia presenza d'impresе di piccola e media dimensione, da un forte *turn-over*<sup>13</sup> della manodopera, in un quadro del mercato del lavoro segnato da bassi livelli di disoccupazione e da una scarsità relativa di alcune figure professionali in particolare in un settore trainante dell'economia regionale quale il meccanico.

Va osservato che l'indicatore di diffusione qui utilizzato misura solamente la consistenza delle imprese utilizzatrici di queste tipologie contrattuali e non costituisce una misura esatta del peso in termini di occupati che queste modalità contrattuali rivestono sul totale delle assunzioni; peso che l'ISTAT<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Vedi: Bruno Contini e Riccardo Revelli "Impresе, occupazione e retribuzione al microscopio"; il Mulino, Bologna, 1992. E Solinas.

<sup>14</sup> ISTAT "Indagine sulla flessibilità del mercato del lavoro" dati provvisori non ancora pubblicati.

ha stimato intorno al 45% dei neo-assunti nel 1996 per l'intero territorio nazionale. Pertanto pur non essendo possibile avere una misura della consistenza relativa che queste nuove figure contrattuali hanno sulla composizione della forza lavoro (sia intesa sullo *stock* degli occupati<sup>15</sup>, sia sul totale dei flussi in entrata nei mercati interni del lavoro delle imprese) l'indicatore utilizzato consente di valutare la propensione aziendale ad attivare queste nuove tipologie contrattuali nel sistema produttivo regionale.

**Tav. 1.4.3.1 Propensione delle imprese emiliano-romagnole ad assumere nel 1998 con rapporti di lavoro atipici**

	no		sì		Totale	
	Numerosità	%	Numerosità	%	Numerosità	%
contratti di formazione e lavoro	117	24,2%	366	75,8%	483	100,0%
contratti a termine	101	20,9%	382	79,1%	483	100,0%
lavoro interinale	385	79,7%	98	20,3%	483	100,0%
collaborazioni occasionali o coordinate continuative	185	38,3%	298	61,7%	483	100,0%

Fonte: indagine IRES Emilia-Romagna sulle relazioni industriali e la contrattazione aziendale nella regione

Un primo indizio della trasversalità della pratica di usufruire dei numerosi vantaggi in termini di flessibilità offerti dall'impiego di forme contrattuali non *standard* è fornito dal fatto che in tutte le 500 imprese appartenenti al campione si è fatto ricorso ad almeno una delle quattro tipologie contrattuali flessibili oggetto di studio.

In particolare l'evidenza empirica mostra come sia assai elevato il numero d'impresе che ricorrono a due forme contrattuali che, pur nella loro diversità, si configurano come strumenti di flessibilità di tipo numerico in quanto rendono possibile un rapido adattamento del volume della forza lavoro all'andamento del mercato evitando attraverso incarichi di breve durata di assumersi eccessivi oneri nel caso di non conferma dell'incarico; esse sono: il contratto di formazione e lavoro (c.f.l.) e il contratto a termine (in cui sono compresi anche i lavoratori stagionali esclusi quelli operanti nell'agricoltura) che risultano attivati in circa tre imprese su quattro. Queste sono oltremodo un meccanismo di selezione dei lavoratori nella prospettiva di un loro inserimento nei mercati interni del lavoro. Ciò è confermato dall'elevato tasso di conversione dei c.f.l. in rapporti lavorativi a tempo indeterminato come evidenziano i risultati di alcune indagini sia in ambito regionale che nazionale<sup>16</sup>.

Un'altra modalità assai diffusa, circa il 60% delle imprese intervistate, è quella del ricorso a forme di collaborazione occasionale, coordinata e continuativa che pur configurandosi formalmente come lavoro autonomo cela spesso rapporti di lavoro para-subordinato se si considerano le condizioni di prestazione della mansione<sup>17</sup>. Per comprendere appieno la funzione di questa nuova modalità contrattuale in rapida diffusione anche su territorio regionale (51.000 committenti pari 134.000 lavoratori iscritti nel 1998 alla gestione separata INPS su circa 1.700.000 occupati in regione) che investe fi-

<sup>15</sup> Secondo la suddetta fonte ISTAT, la quota di lavoratori a tempo indeterminato sul totale degli organici è tuttora attestata attorno al 92%, mentre essa scende a circa il 45% degli assunti.

<sup>16</sup> Si veda a questo proposito il saggio di Paula Adam e Patrizia Canziani "I contratti a tempo determinato in Italia e Spagna" in Lavoro e relazioni industriali, n. 2 luglio-dicembre, 1997 e per la realtà regionale i vari rapporti annuali dell'Osservatorio regionale sul Mercato del Lavoro.

<sup>17</sup> Cfr. Marco Biagi e Michele Tiraboschi "Nuovi lavori e nuove forme di utilizzazione della forza-lavoro nella provincia di Modena in Rapporto sulla situazione economico sociale della provincia di Modena." Anno 1998.

gure professionali tra loro molto eterogenee, occorrerebbe disporre d'informazioni dettagliate circa le figure professionali e le mansioni coinvolte. Infatti, una recente indagine sulla realtà regionale<sup>18</sup> di queste forme contrattuali rileva la coesistenza di fasce di lavoratori ad alta professionalità ed elevato potere contrattuale con figure di basso profilo professionale e scarsa autonomia nei rapporti con la committenza.

Infine di rilievo è la diffusione del lavoro interinale se si tiene conto della sua recente regolamentazione legislativa: circa un'impresa su cinque ne ha fatto ricorso nel 1998. Si tratta di un istituto contrattuale in rapida espansione sul territorio regionale<sup>19</sup> che investe in particolare il sistema manifatturiero concentrandosi nei tipici comparti di specializzazione dell'industria meccanica<sup>20</sup>.

Precisato in che misura le imprese della regione attivano queste modalità contrattuali, non *standard*, è opportuno interrogarsi su come questi strumenti di flessibilizzazione dei flussi di entrata si combinino tra loro nelle politiche aziendali di impiego.

L'analisi dei dati indica un approccio alla flessibilità che si avvale di una pluralità di tipologie contrattuali attivate congiuntamente: mediamente ogni impresa sembra avvalersi di almeno due diverse di queste forme di flessibilità, e ben il 10% di esse utilizza tutte le modalità contrattuali considerate.

Una verifica dell'esistenza di relazioni di complementarità/sostituibilità<sup>21</sup> tra queste modalità di impiego flessibile dei lavoratori sembra indicare che non vi sia nessun *trade-off* tra di esse, d'altra parte non si manifesta neppure alcuna associazione statisticamente significativa tra di esse, fatta eccezione della maggiore propensione all'utilizzo di lavoro interinale in presenza di assunzioni a tempo determinato<sup>22</sup>.

Questo risultato preliminare sembra sottolineare l'esistenza di molteplici strategie volte alla flessibilità del lavoro che si esprimono attraverso il ricorso ad una pluralità di strumenti contrattuali che, ciascuno nella sua specificità, assolvono di volta in volta ad esigenze diverse: ad esempio la necessità di regolare con precisione la durata del rapporto di lavoro, l'esigenza di avvalersi di competenze esterne senza formalizzare un contratto di subordinazione, la possibilità di usufruire di sgravi contributivi in vista o meno di un progetto formativo dell'impresa verso i lavoratori impiegati, ecc..

Il passo successivo dell'analisi sarà quello di studiare l'influenza di alcune variabili di natura strutturale sul ricorso a forme contrattuali *non standard*.

---

<sup>18</sup> Claudia Dall'Agata e Patrizia Grazioli "Senza tetto nè legge? Franco Angeli, 1999.

<sup>19</sup> Dal recente rapporto dell'Agenzia per l'Impiego dell'Emilia-Romagna sugli avviamenti al lavoro con rapporto interinale emerge come nel primo semestre 1999 siano stati stipulati oltre 5.000 contratti per un totale di 7.606 avviamenti di lavoratori, mentre nell'intero 1998 i valori corrispettivi erano di 2.597 e 3.417,

<sup>20</sup> Il segno prevalente dell'impiego dei lavoratori interinali riguarda un utilizzo atto a rispondere a picchi produttivi, mentre risulta decisamente inferiore l'impiego dovuto a sostituzioni di lavoratori in forza all'azienda, o il ricorso a competenze esterne per ruoli non presenti nell'azienda. Come palesano i dati dell'Agenzia per l'Impiego dell'Emilia-Romagna, si tratta di una modalità d'utilizzo che svolge una funzione "tampono" riguardo a problemi causati dai tempi di consegna sempre più stringenti per le singole unità produttive che operano all'interno di una fitta rete di subfornitura che può creare tensioni per singole fasi produttive anche al di là dell'andamento della congiuntura. Si tratta, infatti, di contratti che riguardano poche unità lavorative per impresa (mediamente non più di due o tre utilizzate per periodi d'impiego di una certa lunghezza (in media 5-6 settimane) con compiti riguardanti le professionalità che più scarseggiano sul mercato del lavoro locale: quelle riguardanti gli operai specializzati (montatori e operatori di macchine utensili).

<sup>21</sup> Si è fatto ricorso all'analisi delle tavole di contingenza e dei relativi test di significatività incrociando a due a due le diverse modalità d'impiego flessibile di lavoratori.

<sup>22</sup> Una possibile interpretazione di questo risultato può essere fatta risalire alla somiglianza delle esigenze di flessibilità che queste due tipologie contrattuali si prefiggono: fondamentalmente il contingentamento del tempo d'erogazione del lavoro, anche se l'arco temporale su cui opera il lavoro interinale è più breve dell'orizzonte di un contratto a tempo indeterminato.

Dalla disaggregazione dei dati per categoria sindacale (variabile che approssima la ripartizione settoriale) emerge un'ulteriore conferma della trasversalità di utilizzo delle modalità d'impiego flessibile nei diversi comparti dell'economia regionale (vedi Tav.1.4.3.2)<sup>23</sup>.

**Tav. 1.4.3.2 Propensione delle imprese emiliano-romagnole ad utilizzare nel 1998 contratti di lavoro flessibili per categoria sindacale**

		Rapporti di lavoro							
		contratti di formazione e lavoro		contratti a termine		lavoro interinale		collaborazioni occasionali o coordinate continuative	
		Imprese	% sul totale imprese	Imprese	% sul totale imprese	Imprese	% sul totale imprese	Imprese	% sul totale imprese
Categoria sindacale	TESSILI	20	64,5%	26	83,9%	7	22,6%	19	61,3%
	MECCANICI	142	85,0%	127	76,0%	48	28,7%	108	64,7%
	CHIMICI	40	69,0%	49	84,5%	9	15,5%	38	65,5%
	EDILI	19	86,4%	13	59,1%	4	18,2%	18	81,8%
	ALIMENTARISTI	18	62,1%	25	86,2%	3	10,3%	19	65,5%
	COMUNICAZIONI	10	76,9%	12	92,3%	4	30,8%	9	69,2%
	TRASPORTI	18	90,0%	10	50,0%	2	10,0%	10	50,0%
	COMMERCIO	49	66,2%	63	85,1%	13	17,6%	38	51,4%
	ENERGIA	1	33,3%	1	33,3%			3	100,0%
	CREDITO	40	97,6%	32	78,0%	3	7,3%	24	58,5%
	FUNZIONE PUBBLICA	9	36,0%	24	96,0%	5	20,0%	12	48,0%
Totale		366	75,8%	382	79,1%	98	20,3%	298	61,7%

Fonte indagine IRES Emilia-Romagna sulle relazioni industriali e la contrattazione aziendale nella regione

Dai dati desumibili dalla rilevazione campionaria sulle imprese della regione Emilia-Romagna qui analizzati non emerge una relazione diretta e statisticamente significativa tra disponibilità all'utilizzo di tipologie contrattuali flessibili e dimensione aziendale<sup>24</sup>.

Il profilo territoriale del ricorso a forme di flessibilizzazione dei flussi di entrata sembra indicare ancora una volta la trasversalità dell'impiego di lavoratori con contratto di lavoro non *standard* (vedi Tav.1.4.3.3)

<sup>23</sup> Sono peraltro evidenti alcune anomalie settoriali che coinvolgono in particolare la funzione pubblica (servizi alle persone destinati alla vendita, escluso pertanto la Pubblica Amministrazione) che ha un ricorso superiore alla media per i contratti a termine, mentre sottoutilizza le collaborazioni ed i c.f.l. Anche il settore dei trasporti si segnala per un uso intenso di una tipologia contrattuale (i c.f.l.) a scapito delle altre modalità che risultano sottorappresentate rispetto alla media. Trasporti e funzione pubblica sono anche gli aggregati settoriali che ricorrono congiuntamente ad un minor numero di forme contrattuali flessibili (in media due su quattro), mentre comunicazioni e meccanica ne attivano in media quasi tre su quattro. I medesimi settori si segnalano anche per l'impiego di lavoro interinale.

<sup>24</sup> Circa l'influenza del fattore dimensionale sulla propensione all'impiego di forme contrattuali non *standard* recenti dati di fonte ISTAT hanno mostrato come il peso di questi rapporti di lavoro sul complesso dei neoassunti è crescente all'aumentare della dimensione aziendale fino a raggiungere un peso pari al 60% degli assunti nelle imprese più grandi.

**Tav. 1.4.3.3 Utilizzo di contratti di lavoro flessibili nel 1998 per localizzazione dell'U.L.**

		Rapporti di lavoro							
		contratti di formazione e lavoro		contratti a termine		lavoro interinale		collaborazioni occasionalì o coordinate continuative	
		Imprese	% sul totale imprese	Imprese	% sul totale imprese	Imprese	% sul totale imprese	Imprese	% sul totale imprese
Provincia	Bologna	135	82,8%	127	77,9%	40	24,5%	102	62,6%
	Ferrara	17	65,4%	20	76,9%	1	3,8%	16	61,5%
	Forlì	15	55,6%	20	74,1%	2	7,4%	15	55,6%
	Modena	52	69,3%	55	73,3%	17	22,7%	40	53,3%
	Piacenza	20	71,4%	21	75,0%	7	25,0%	16	57,1%
	Parma	28	80,0%	29	82,9%	7	20,0%	21	60,0%
	Ravenna	28	66,7%	37	88,1%	3	7,1%	32	76,2%
	Reggio-Emilia	51	82,3%	53	85,5%	15	24,2%	38	61,3%
	Rimini	14	87,5%	13	81,3%	4	25,0%	12	75,0%
Totale		360	75,9%	375	79,1%	96	20,3%	292	61,6%

Fonte indagine IRES Emilia-Romagna sulle relazioni industriali e la contrattazione aziendale nella regione

Una variabile ulteriore capace, in linea teorica, di influenzare la propensione aziendale all'utilizzo di forme di flessibilità dei flussi in entrata nel mercato del lavoro, è l'appartenenza ad un gruppo. Tuttavia alla verifica sul campo le strategie di perseguimento della flessibilità attraverso il mercato esterno mediante l'impiego di manodopera con contratti non *standard*, non appaiono più sviluppate nelle imprese appartenenti ad un gruppo di quanto non lo siano in quelle autonome. Infatti, la differenza di propensione all'impiego di contratti flessibili tra i due aggregati in analisi non appare statisticamente significativa.

Può essere opportuno concentrare ora l'analisi sull'influenza di fattori legati ai comportamenti ed alle *performance* delle imprese. In primo luogo si esaminerà in che misura l'andamento occupazionale delle imprese si riflette sul ricorso a modalità contrattuali non *standard*.

Dalla Tav. 1.4.3.4 emerge innanzi tutto come il ricorso a tali modalità sia ampio anche in situazioni di declino o stabilità occupazionale. Ciò è a conferma in primo luogo dei continui processi di ristrutturazione aziendale che impongono al contempo di espellere lavoratori garantendosi al contempo l'impiego di nuovo e più adeguato personale nei ruoli che di volta in volta si ritengono strategici, in coerenza con gli obiettivi della ristrutturazione.

Interessante notare un diverso comportamento delle imprese in relazione ai molteplici strumenti di flessibilità contrattuale a seconda che esse siano in una fase di crescita o di contrazione occupazionale. In particolare c.f.l., contratti a termine e lavoro interinale manifestano un ricorso superiore in corrispondenza delle imprese in espansione occupazionale rispetto a quelle in declino, ma solo nel caso dei contratti a termine si tratta di una differenza statisticamente significativa. Diverso è il caso delle collaborazioni (occasionalì o coordinate e continuative) che sono sovrarappresentate in modo statisticamente significativo nelle imprese con declino occupazionale. Il dato si presta a interpretazioni controverse in quanto, come si è già ricordato, all'interno di quest'aggregato di lavoratori si celano tipologie assai diverse, sia per i livelli di professionalità coinvolti, sia per le modalità di autonomia/subordinazione della prestazione. A seconda che si tratti di lavoratori di fascia alta o bassa si può immaginare una delle seguenti alternative: a) esternalizzazione o ricorso a competenze di buon contenuto professionale per funzioni che nel corso di una ristrutturazione vengono riorganizzate; b)

sostituzione di esuberanti con personale che abbia un potere contrattuale più debole nei confronti dell'impresa.

**Tav. 1.4.3.4 Utilizzo di contratti di lavoro flessibili nel 1998 per andamento occupazionale dell'impresa 1998 su 1997**

		Rapporti di lavoro							
		contratti di formazione e lavoro		contratti a termine		lavoro interinale		collaborazioni occasionali o coordinate continuative	
		Imprese	% sul totale imprese	Imprese	% sul totale imprese	Imprese	% sul totale imprese	Imprese	% sul totale imprese
Rispetto all'anno precedente (1997) l'occupazione della vostra UIL: è:	Aumentata	142	77,6%	158	86,3%	43	23,5%	108	59,0%
	Rimasta all'incirca uguale	137	74,1%	141	76,2%	36	19,5%	107	57,8%
	Diminuita	87	75,7%	83	72,2%	19	16,5%	83	72,2%
Totale		366	75,8%	382	79,1%	98	20,3%	298	61,7%

Fonte indagini IRES Emilia-Romagna sulle relazioni industriali e la contrattazione aziendale nella regione

Considerazioni analoghe valgono se si considera il ruolo dell'andamento economico dell'impresa negli ultimi tre anni. Dalla Tav. 1.4.3.5 si conferma ancora una volta come anche nel caso d'impresе che presentano *performances* economiche non positive si ricorre con frequenza all'impiego di contratti flessibili in misura simile, anche se inferiore, rispetto alle imprese che si presentano in condizioni di crescita o di stabilità.

In particolare le imprese che hanno conosciuto una crescita continuativa negli ultimi tre anni sembrano "investire" più delle altre sui contratti di formazione lavoro e sui contratti a termine verosimilmente quale veicolo per lo sviluppo di competenze specifiche da formare per l'inserimento stabile nell'azienda<sup>25</sup>.

**Tav. 1.4.3.5 Utilizzo di contratti di lavoro flessibili nel 1998 per andamento economico dell'impresa 1996-1998**

		Rapporti di lavoro							
		contratti di formazione e lavoro		contratti a termine		lavoro interinale		collaborazioni occasionali o coordinate continuative	
		Imprese	% sul totale imprese	Imprese	% sul totale imprese	Imprese	% sul totale imprese	Imprese	% sul totale imprese
Andamento economico dell'impresa negli ultimi 3 anni	Crisi-ristrutturazione	32	58,2%	39	70,9%	12	21,8%	28	50,9%
	Stabilità	175	76,8%	176	77,2%	50	21,9%	146	64,0%
	Crescita	158	79,8%	165	83,3%	36	18,2%	123	62,1%
Totale		365	75,9%	380	79,0%	98	20,4%	297	61,7%

Fonte indagini IRES Emilia-Romagna sulle relazioni industriali e la contrattazione aziendale nella regione

E' ora maturo porsi l'interrogativo: in che misura l'atteggiamento sindacale impedisce o favorisce l'uso di forme di flessibilizzazione dei flussi in entrata nell'impresa. Un terreno di verifica può essere quello di valutare se la presenza di un'attività negoziale di secondo livello riduce l'impiego di tali forme di flessibilità contrattuali per l'azione di contrasto del sindacato, se, al contrario, la sua presenza non influisce sulla diffusione di tali forme contrattuali, o se, infine, si determina uno scambio tra esigenze aziendali di ricorso alla flessibilità e altre istanze rivendicative delle organizzazioni dei lavoratori.

<sup>25</sup> In effetti, il divario del ricorso ai c.f.l. ed ai contratti a tempo determinato nelle imprese che si segnalano per una situazione economica di crescita rispetto a quelle in fase di crisi-ristrutturazione risulta statisticamente significativo.

Dai dati dell'indagine postale emerge innanzi tutto come le imprese in cui sono state siglate intese di secondo livello nel triennio 1996-1998 si caratterizzano per una maggiore articolazione d'utilizzo delle modalità d'impiego flessibile dei lavoratori rispetto a quelle realtà aziendali in cui non vi è stato alcun tipo di negoziazione formale (si fa qui riferimento al fatto che mentre le imprese negoziatrici attivano in media 2,5 tipologie non *standard* d'impiego sulle quattro considerate nell'analisi, quelle non interessate da contrattazione ricorrono soltanto a due modalità)<sup>26</sup>. D'altra parte se si analizzano le singole tipologie contrattuali non *standard* si evidenzia con nettezza come in tutti i quattro casi il ricorso è più elevato nelle imprese negoziatrici rispetto a quelle non interessate da contrattazione di secondo livello (vedi Tav. 1.4.3.6).

Tav. 1.4.3.6 Utilizzo di contratti di lavoro flessibili nel 1998 per presenza di contrattazione aziendale nel periodo 1996-1998

		Rapporti di lavoro							
		contratti di formazione e lavoro		contratti a termine		lavoro interinale		collaborazioni occasionali o coordinate continuative	
		Imprese	% sul totale imprese	Imprese	% sul totale imprese	Imprese	% sul totale imprese	Imprese	% sul totale imprese
Esistenza contrattazione aziendale	SI o trattativa in corso	309	80,9%	306	80,1%	82	21,5%	240	62,8%
	No	57	56,4%	76	75,2%	16	15,8%	58	57,4%
Totale		366	75,8%	382	79,1%	98	20,3%	298	61,7%

Fonte indagine IRES Emilia-Romagna sulle relazioni industriali e la contrattazione aziendale nella regione

Questo primo risultato di rilievo solleva una questione importante che necessita di ulteriori approfondimenti: se a fronte di imprese negoziatrici il ricorso a forme di regolazione flessibile degli ingressi nei mercati interni del lavoro è almeno uguale o superiore al caso di imprese non interessate da contrattazione, si deduce che non vi è un'azione esplicita del sindacato di contrasto nell'attivazione di forme contrattuali non *standard*. Ciò può tuttavia implicare scenari tra loro molto diversi: da un lato l'azione sindacale sulla scia della tradizionale delega alla direzione aziendale delle politiche di assunzione potrebbe non intervenire sulle scelte manageriali mantenendosi su una linea di difesa dei posti di lavoro esistenti subendo pertanto le strategie mirate ad assicurare all'impresa la flessibilità numerica; dall'altro si potrebbe ipotizzare l'esistenza di uno scambio tra istanze di flessibilità all'entrata sostenute dalle imprese e contropartite di altra natura di interesse sindacale sia di carattere normativo che salariale. Naturalmente la natura di tale scambio può essere implicita, oppure esplicita attraverso la regolazione contrattuale dei modi di flessibilizzazione dei rapporti di lavoro.

#### 1.4.4 Il lavoro extracomunitario tra flessibilità e carenze d'offerta di manodopera

Dato l'obiettivo della presente indagine non è possibile dare il dovuto rilievo ad una tematica così complessa come quella dell'impiego di manodopera straniera nelle imprese regionali. In particolare non è stato rilevato il peso relativo di questa componente sul totale degli organici né la sua composizione socio-professionale; tuttavia è possibile rilevare, attraverso il questionario postale, un dato dinamico che riguarda il ricorso ad assunzioni di lavoratori extracomunitari nel 1998 (anno di riferimento per la rilevazione). In quell'anno, infatti, un po' meno di 1/4 delle imprese hanno assunto lavoratori stranieri: si tratta di un dato assai rilevante tenuto conto delle assunzioni che le stesse imprese potrebbero avere già effettuato in precedenza. Va sottolineato che solamente un'impresa su cinque

<sup>26</sup> Si tratta di una differenza statisticamente significativa.

coinvolge direttamente il sindacato in materia di assunzioni di lavoratori stranieri attraverso un'intesa formale<sup>27</sup>.

Sono le imprese di dimensione media quelle più interessate dall'ingresso di nuovi lavoratori stranieri (circa 1/3 di esse). La mappa settoriale indica come i settori che fanno maggiore ricorso a lavoratori stagionali sono quelli con il maggior assorbimento di manodopera straniera (in particolare quello alimentare e edile con almeno il 40% delle imprese); seguono il commercio ed il chimico (con oltre il 30% delle imprese interessate da assunzioni) ed infine il meccanico che si colloca attorno alla media. Si cercherà ora di connotare meglio l'impiego di lavoratori immigrati posizionando le imprese utilizzatrici secondo tre ordini di fattori: il *trend* economico e occupazionale, la propensione innovativa e la composizione professionale prevalente della forza lavoro. Schematicamente si delinea il seguente quadro:

- La probabilità di ricorrere all'assunzione di lavoratori extracomunitari sembra essere sensibile all'andamento del ciclo economico ed al *trend* dell'occupazione<sup>28</sup> a differenza di quanto accade per le assunzioni nel loro complesso.
- Per quanto riguarda l'influenza del fattore innovazione tecnico-organizzativa i dati sembrano indicare una maggiore propensione all'impiego di manodopera immigrata dei contesti mediamente innovativi (40% dei casi) a scapito di quelli a elevata tensione innovativa (10%). Scomponendo il dato globale negli indici specifici d'innovazione tecnologica ed organizzativa si nota come la propensione all'assunzione di tali lavoratori risulta essere indipendente dall'intervento innovativo sulle tecnologie. Essa risulta invece più elevata nelle imprese che non hanno compiuto interventi sull'organizzazione del lavoro (30%) rispetto a quelle che invece l'hanno modificata (18%).
- Per quanto attiene infine al contesto professionale prevalente dell'impresa dalla Tav. 1.4.4.1 emerge con nettezza come il maggior ricorso all'assunzione di lavoratori stranieri sia a fronte di contesti aziendali caratterizzati dalla prevalenza di professionalità basse (34% contro il 20% delle aziende a prevalente professionalità elevata di tipo tradizionale ed il 6% di quelle con profili professionali innovativi).

**Tav. 1 4.4.1 U.L per assunzione di lavoratori extracomunitari e tipo di professionalità**

		Professionalità degli addetti						Totale	
		A professionalità elevata di tipo tradizionale		A bassa professionalità		A elevata professionalità di tipo nuovo		Nume rosità    % colonna	
		Nume rosità	% colonna	Nume rosità	% colonna	Nume rosità	% colonna		
Nel 1998 sono state fatte assunzioni di lavoratori immigrati extracomunitari?	No	61	80,3%	29	65,9%	14	93,3%	104	77,0%
	Sì	15	19,7%	15	34,1%	1	6,7%	31	23,0%
Totale		76	100,0%	44	100,0%	15	100,0%	135	100,0%

<sup>27</sup> A riprova di un'ancora scarsa interferenza del sindacato in materia di regolazione dei flussi in entrata, atteggiamento che naturalmente riflette una nota ritrosia aziendale a discutere di questi temi che sono ritenuti di stretta pertinenza della direzione aziendale.

<sup>28</sup> In particolare la frequenza di ricorso alla assunzione di lavoratori stranieri appare doppia nelle imprese che hanno conosciuto *performance* economiche ed occupazionali espansive rispetto alle aziende che sono connotate da situazioni di crisi con esuberi e contrazione degli organici; si passa, infatti, da un 27% che ha effettuato assunzioni in situazione di crescita economica ed occupazionale all'12%-13% delle imprese in declino occupazionale o in crisi economica

L'insieme di questi elementi, ed in particolare: la sensibilità alle fasi espansive del ciclo, il prevalere di manodopera straniera nei contesti scarsamente innovativi sul piano soprattutto dell'organizzazione del lavoro ed, infine, la loro concentrazione nelle imprese caratterizzate da contesti professionali di basso profilo sembra avvalorare l'ipotesi, già ampiamente dibattuta, dell'esistenza di una segmentazione dei mercati interni del lavoro che tende a favorire l'inserimento di forza lavoro immigrata in quei lavori a bassa qualifica nei quali vi è carenza d'offerta di manodopera indigena. Il flusso migratorio sembra pertanto ancora sopperire a carenze strutturali di forza lavoro indigena in quanto "risorsa scarsa" o non disponibile a particolari condizioni di lavoro. In questo senso non si può parlare di effetto di sostituzione di manodopera indigena con lavoratori stranieri non essendovi concorrenza sullo stesso segmento del mercato del lavoro tra immigrati e nativi.



## Parte II

### Capitolo 2

#### Gli attori delle relazioni sindacali

##### **2.1 La struttura della direzione aziendale**

Un punto basilare per comprendere la dinamica delle relazioni industriali è valutare il grado di strutturazione degli attori principali: la direzione aziendale ed il sindacato. In questa prima sezione ci si occuperà del grado di specializzazione funzionale della direzione in tema di gestione e sviluppo delle risorse umane. Come è noto nei contesti economico produttivi a forte presenza di piccola e media impresa si tendono ad avere organigrammi aziendali molto destrutturati e semplificati. Al contempo la realtà emiliana romagnola si connota ormai da tempo per il forte radicamento<sup>29</sup> dell'iniziativa sindacale nella realtà produttiva determinando molto verosimilmente una risposta aziendale almeno sul piano del presidio dell'area relazioni sindacali.

Dalla Tav. 2.1.1 emerge come sia sorprendentemente elevata (85%) la quota d'impresе dotate almeno della direzione del personale: un dato che appare in linea con la rilevazione analoga effettuata in Lombardia nel 1998. Assai meno diffusa (circa ¼ dei casi) la presenza di aree strutturate dedicate allo sviluppo delle risorse umane/formazione e relazioni sindacali. Il fatto che sussista una relazione statisticamente significativa che registra la presenza contemporanea di queste due ultime aree fa ritenere che, qualora esse non siano strutturate formalmente, le loro funzionalità ricadano all'interno dell'area direzione del personale. Naturalmente la specializzazione funzionale della direzione aziendale in materia di gestione delle risorse umane è strettamente dipendente dal grado di complessità aziendale. Questa a sua volta è largamente dipendente dal fattore dimensionale nonché dall'appartenenza o meno ad un gruppo dell'unità locale intervistata. I risultati mostrano come le imprese medio-piccole (fino a 250 dipendenti) siano scarsamente dotate delle aree gestione risorse umane/formazione e relazioni sindacali che sono assenti in quattro imprese su cinque, mentre oltre 1/3 delle imprese maggiori ne sono provviste.

Sul piano settoriale occorre dar conto del fatto che nei comparti del terziario vi è una maggiore attenzione rispetto all'industria al tema dello sviluppo delle risorse umane e della formazione, in particolare una più intensa specializzazione funzionale si raggiunge nel credito. E' possibile riassumere queste informazioni attraverso il ricorso ad un indice sintetico<sup>30</sup> che misura il numero di aree, tra le tre in analisi, contemporaneamente presenti all'interno della direzione aziendale. In tal modo si è verificato che il 13% delle imprese, concentrato nelle dimensioni aziendali inferiori ai 250 dipendenti, non formalizza in alcun modo l'area del personale demandandola verosimilmente all'imprenditore e/o a consulenti esterni. Un 40% delle imprese è dotato di un livello di specializzazione funzionale della direzione basso (una sola funzione verosimilmente l'area direzione del personale), un ulteriore 22%

---

<sup>29</sup> Si veda in particolare per i dati sulla copertura della contrattazione di secondo livello "Secondo rapporto sulla contrattazione in Emilia-Romagna: 1994-1997", F. Angeli, Milano, 1999.

<sup>30</sup> Si veda appendice 3.

attiva almeno due funzioni su tre e soltanto il 23% attiva contemporaneamente l'insieme di tutte le aree.

**Tav. 2.1.1 Struttura della direzione aziendale per classi di dimensione aziendale**

Classi di dimensione			Sì, esiste		Non è in questa U.L., ma c'è nell'unità principale del gruppo		No, non esiste		Totale		
			Nume		Nume		Nume		Nume		
			rosità	%	rosità	%	rosità	%	rosità	%	
50 - 250	Esistenza Direzione del Personale		68	67,3%	11	10,9%	22	21,8%	101	100,0%	
		Esistenza Ufficio Risorse Umane e/o Formazione del Personale	12	11,8%	6	5,9%	84	82,4%	102	100,0%	
		Esistenza Ufficio per le Relazioni Sindacali	14	14,1%	7	7,1%	78	78,8%	99	100,0%	
	oltre 250	Esistenza Direzione del Personale		44	78,6%	10	17,9%	2	3,6%	56	100,0%
			Esistenza Ufficio Risorse Umane e/o Formazione del Personale	28	50,0%	8	14,3%	20	35,7%	56	100,0%
			Esistenza Ufficio per le Relazioni Sindacali	26	46,4%	9	16,1%	21	37,5%	56	100,0%
Totale	Esistenza Direzione del Personale		112	71,3%	21	13,4%	24	15,3%	157	100,0%	
		Esistenza Ufficio Risorse Umane e/o Formazione del Personale	40	25,3%	14	8,9%	104	65,8%	158	100,0%	
		Esistenza Ufficio per le Relazioni Sindacali	40	25,8%	16	10,3%	99	63,9%	155	100,0%	

## **2.2 Ruolo della dirigenza intermedia e stili di direzione.**

In questo paragrafo si aggiungeranno ulteriori elementi conoscitivi circa le modalità di gestione delle risorse umane da parte della direzione aziendale cercando di connotare autonomia e stili di direzione dei quadri intermedi su temi che concernono il governo della flessibilità funzionale della forza lavoro e/o la incentivazione/controllo dei lavoratori nell'affrontare i problemi della varietà/variabilità dei contesti produttivi dovuti alla continua turbolenza dei mercati.

Sul piano dell'autonomia/decentramento delle decisioni si cercherà di appurare in primo luogo il grado di discrezionalità/delega dei dirigenti intermedi rispetto alla direzione aziendale in relazione a specifiche materie; in secondo luogo si delinea in che misura tale autonomia viene esercitata in rapporto al mondo del lavoro: se attraverso il coinvolgimento o il negoziato con il sindacato, oppure in modo unilaterale gestendo il rapporto direttamente con singoli lavoratori.

La Tav. 2.2.1 sintetizza entrambe le tematiche riguardanti l'accentramento decisionale e lo stile di direzione della gerarchia intermedia riguardo a quattro aree tematiche fondamentali: organizzazione del lavoro e mobilità interna, orari e loro flessibilità sanzioni disciplinari e controversie, incentivi economici e di carriera.

**Tav. 2.2.1 Intervento diretto dei dirigenti intermedi nelle decisioni per materia e per classi di dimensione aziendale**

Classi di dimensione			No		Sì trattando con la rappresentanza sindacale		Sì decidendo da soli o trattando con gli interessati		Totale	
			Numerosità	%	Numerosità	%	Numerosità	%	Numerosità	%
			50 - 250	Organizzazione del lavoro, ambiente, mobilità interna	23	24,2%	31	32,6%	41	43,2%
	Orari, straordinari, turni	19	20,0%	43	45,3%	33	34,7%	95	100,0%	
	Sanzioni disciplinari, reclami, controversie	26	28,9%	37	41,1%	27	30,0%	90	100,0%	
	Aumenti, incentivi, carriera	32	34,4%	23	24,7%	38	40,9%	93	100,0%	
oltre 250	Organizzazione del lavoro, ambiente, mobilità interna	9	16,4%	24	43,6%	22	40,0%	55	100,0%	
	Orari, straordinari, turni	10	18,2%	27	49,1%	18	32,7%	55	100,0%	
	Sanzioni disciplinari, reclami, controversie	13	24,1%	20	37,0%	21	38,9%	54	100,0%	
	Aumenti, incentivi, carriera	14	25,9%	10	18,5%	30	55,6%	54	100,0%	
Totale	Organizzazione del lavoro, ambiente, mobilità interna	32	21,3%	55	36,7%	63	42,0%	150	100,0%	
	Orari, straordinari, turni	29	19,3%	70	46,7%	51	34,0%	150	100,0%	
	Sanzioni disciplinari, reclami, controversie	39	27,1%	57	39,6%	48	33,3%	144	100,0%	
	Aumenti, incentivi, carriera	46	31,3%	33	22,4%	68	46,3%	147	100,0%	

Il primo dato che spicca dall'analisi riguarda la sorprendentemente alta autonomia della dirigenza intermedia per tutte le tematiche analizzate<sup>31</sup>, tendenza che, seppure in misura meno accentuata, coinvolge anche le dimensioni minori nelle quali ci si attende di norma una scarsa rilevanza del ruolo discrezionale della gerarchia intermedia sia per il forte peso della proprietà, sia per la minore articolazione funzionale dell'organigramma aziendale. La tematica della flessibilità funzionale è maggiormente delegata alla direzione intermedia rispetto agli aspetti disciplinari e agli incentivi economici. In generale le rappresentanze sindacali aziendali percepiscono un *trend* leggermente crescente della delega verso la gerarchia intermedia nel corso degli ultimi 2-3 anni, percezione che è più elevata nel caso delle imprese maggiori.

Per quanto concerne gli stili di direzione della gerarchia intermedia si delinea un *pattern* di prevalente coinvolgimento del sindacato nella gestione di orari e sanzioni disciplinari, mentre per organizzazione del lavoro, ma soprattutto in tema di incentivazione economica (in particolare per le imprese maggiori), prevale il rapporto diretto tra quadri e lavoratori interessati. Al crescere della dimensione aziendale aumenta il coinvolgimento sindacale da parte della dirigenza intermedia in materia di flessibilità funzionale, mentre al contrario nelle imprese maggiori la rappresentanza sindacale sembra essere esclusa dalle decisioni in tema d'incentivazione economica.

Si può cercare di stilizzare il comportamento delle direzioni aziendali in tema di concessione di spazi d'autonomia alla gerarchia intermedia e lo stile di gestione (collettiva o individuale) utilizzando due indici sintetici: il primo che misura il grado di decentramento decisionale verso i capi intermedi, il se-

<sup>31</sup> In tutte le materie il decentramento decisionale verso la gerarchia intermedia investe oltre i 2/3 delle imprese del campione.

condo che valuta la prevalenza dello stile di negoziazione collettiva rispetto al rapporto diretto con i lavoratori interessati<sup>32</sup>. Il quadro che emerge può così essere sintetizzato:

- Forte decentramento decisionale verso la gerarchia intermedia con ampio spettro di materie oggetto di delega (oltre il 70% delle imprese del campione delegano ai quadri la gestione di almeno tre delle quattro materie considerate nella Tav.2.2.1). Non si palesano soglie dimensionali critiche che influenzino significativamente l'indice di autonomia, mentre esso appare correlato al grado di articolazione funzionale della direzione in materia di gestione delle risorse umane (ovvero la presenza distinta di un'area del personale, di un ufficio risorse umane e di uno dedicato alle relazioni sindacali).
- Circa la modalità di gestione dell'autonomia da parte della dirigenza intermedia nel complesso sembra prevalere di misura uno stile di gestione unilaterale, ovvero il rapporto diretto tra lavoratori interessati e gerarchia intermedia (40% de casi), mentre il coinvolgimento del sindacato avviene nel 35,5% dei casi. Questo divario è più marcato per le medie e piccole dimensioni, mentre si annulla nelle imprese maggiori che risultano più equamente ripartite tra stile di conduzione unilaterale e congiunta. Sulla propensione dei quadri intermedi a coinvolgere il sindacato nelle decisioni influisce sia l'ampiezza della delega loro concessa dalla direzione generale, così come il livello di specializzazione di quest'ultima (grado di diversificazione dell'area direzione del personale) nonché un elevato tasso di sindacalizzazione.

## **2.3 La struttura della rappresentanza sindacale in azienda**

### 2.3.1 La diffusione della rappresentanza sindacale

Un punto basilare per ogni riflessione sulla presenza organizzata del sindacato in azienda è la verifica della consistenza delle strutture di rappresentanza sui posti di lavoro, presupposto indispensabile di relazioni industriali strutturate.

Come evidenziato nella nota metodologica alla presente indagine la presenza di una rappresentanza sindacale costituisce il presupposto per la rilevazione delle informazioni. Pertanto il dato sulla presenza delle rappresentanze non è desumibile dai questionari rivolti ai delegati sindacali, ma è frutto dell'indagine preliminare telefonica istruita per contattare i delegati stessi<sup>33</sup>. Naturalmente la stima della diffusione della rappresentanza sindacale aziendale non va confusa con quella del tasso di sindacalizzazione: è, infatti, verosimile che in un'azienda priva di forme di rappresentanza sindacale vi siano iscritti al sindacato.

Premesso che l'indice di diffusione qui utilizzato si riferisce alla presenza della rappresentanza nella specifica unità locale intervistata e non a livello complessivo di azienda, i dati dell'indagine telefonica indicano come nel campione di unità locali emiliano romagnole dell'industria e dei servizi appartenenti ad imprese con almeno 50 dipendenti la diffusione media delle strutture di rappresentanza è pari al 78%, presentando una relazione crescente con la dimensione aziendale. Si passa, infatti, dal 74% della classe da 50 a 99 dipendenti all'87% della classe con oltre 500 dipendenti. I dati appaiono del tutto in linea con una analoga indagine effettuata nella provincia di Torino e abbastanza prossimi ad

---

<sup>32</sup> Si veda l'appendice metodologica sul calcolo degli indici sintetici

<sup>33</sup> In sede di colloquio preliminare veniva, infatti, sottoposto al campione casuale d'impresie il quesito circa l'esistenza di una rappresentanza sindacale: qualora non vi fosse si è proceduto alla sostituzione dell'unità locale con un'altra estratta da un analogo campione casuale di sostituti. Pertanto la base dati di riferimento per la stima della diffusione delle rappresentanze sindacali è costituita dalla somma delle unità locali così sostituite e di quelle entrate a far parte dell'indagine telefonica.

una rilevazione di carattere nazionale effettuata dal CESOS riferita al 1996<sup>34</sup> che però non è omogenea alla presente indagine in quanto rivolta al solo settore manifatturiero, che notoriamente raggiunge tassi più elevati di questo indice.

Sul piano settoriale l'indice presenta una certa variabilità: si passa dall'88% del settore chimico, al 68% nel settore commercio e servizi. Superiori alla media comunque i dati dei settori manifatturieri più importanti: meccanico, alimentare e tessile.

### 2.3.2 Le strutture di rappresentanza nei luoghi di lavoro

La RSU, la forma di rappresentanza più democratica in quanto prevede l'elezione diretta da parte dei lavoratori, recepita dall'accordo triangolare del 23 luglio 1993, è di gran lunga la più diffusa struttura di base sindacale del campione postale: quasi l'80% dei casi ha provveduto alla sua costituzione senza che si evidenzino significative differenze di diffusione a livello dimensionale. Un ulteriore 16% è tuttora costituito dalle RSA (Rappresentanze sindacali aziendali) sancite dallo statuto dei lavoratori che rappresentano la struttura di rappresentanza aziendale del sindacato prima dell'accordo del luglio 1993. Vi è poi 3% di organismi di rappresentanza, come i Consigli di fabbrica, che costituiscono un residuo delle forme di democrazia sindacale degli anni 70-80.

Sul piano settoriale si nota una diffusione prossima alla copertura totale delle RSU nei comparti manifatturieri (con l'esclusione dell'agroindustria dove le RSA pesano tuttora per oltre il 20%), mentre in molti comparti del terziario, segnatamente nel credito e nei trasporti, non si è ancora costituita la condizione per l'elezione delle RSU (solo 1 impresa su 10 del credito ha questa forma di rappresentanza). Queste differenze sul piano settoriale sono in gran parte da attribuirsi a specifiche tradizioni o vicende legate ai rapporti politici tra le organizzazioni sindacali di categoria nel modo di concepire il rapporto tra rappresentanti e rappresentati e a ritardi o disaccordi tra i sindacati nel recepimento dell'accordo interconfederale sull'applicazione delle RSU.

Sul piano temporale ben l'80% delle rappresentanze sindacali, a prescindere dalla scala dimensionale dell'impresa è stata rieletta (o eletta per la prima volta) nel corso del triennio 1996-1998. In linea generale pertanto il processo di verifica democratica degli organismi di rappresentanza è molto recente e risultava essere ancora in corso al momento della rilevazione (primo semestre 1999). Se ci si sofferma sulle RSU i dati dell'indagine telefonica indicano come in media circa 6 imprese su 10 hanno rieletto o votato per la prima volta tale organismo nel periodo 1996-1998, con grandi differenze sul piano settoriale: mentre nei comparti manifatturieri il processo di verifica democratica ha investito quasi il 70% delle imprese, in molti settori del terziario, con l'eccezione del commercio, che ha eletto oltre la metà delle RSU nel triennio di riferimento, il ricambio o l'elezione *ex novo* di tali organismi non ha superato il 30% delle imprese: segnale che indica come non si sia avviata ancora una inversione di tendenza capace di recuperare il *gap* di diffusione delle RSU in tali comparti. Si conferma pertanto l'impressione che in molti importanti segmenti produttivi della regione vi sia un ritardo nell'applicazione di un sistema di rappresentanza che garantisca l'investitura democratica da parte dei lavoratori e non la semplice ratifica di candidature espressione degli iscritti al sindacato. Al di là di queste situazioni circoscritte al settore dei servizi privati, vi è un processo di indubbio rinnovamento del sistema della rappresentanza attraverso l'estensione alla stragrande maggioranza delle imprese dell'istituto della RSU, segnale evidente della volontà di applicazione, da parte sindacale, dello spirito del Protocollo triangolare del 23 Luglio 1993.

---

<sup>34</sup> Si veda Ires Piemonte "Rapporto di ricerca sulle relazioni industriali in provincia di Torino" ciclostilato, 1997 e L. Bordogna, "Il fattore dimensionale nelle relazioni sindacali e nella contrattazione collettiva in azienda" in La questione dimensionale nell'industria Italiana, F. Trau (a cura di), Il Mulino. 1999.

In che misura questo evento ha promosso la partecipazione dei lavoratori all'elezione dei nuovi organismi che danno loro una rappresentanza diretta e quale è stato il livello di ricambio effettivo degli eletti nei nuovi organismi?

Per quanto riguarda la partecipazione dei lavoratori alle elezioni degli organismi di rappresentanza il quadro è assai positivo<sup>35</sup>: in oltre l'80% delle imprese nel periodo 1996-1998 la percentuale di lavoratori votanti ha superato il 60% degli aventi diritto; si noti inoltre che nel 40% dei casi si è superato l'80% di partecipazione al voto.

La partecipazione alle elezioni delle RSU è stabile rispetto alla tornata precedente e non appare influenzata da fattori di scala dimensionale o settoriale. La partecipazione sembra invece favorita da più elevati tassi di sindacalizzazione, anche se l'intensità del legame non è sufficiente a determinare una relazione statisticamente significativa.

Il ricambio degli eletti nelle rappresentanze aziendali è altrettanto consistente considerato che nelle ultime elezioni esso ha interessato oltre il 50% degli eletti nel 38% dei casi, e un ulteriore 20% ha rinnovato in modo consistente il quadro dirigente sindacale aziendale; tuttavia va anche evidenziato che in 4 imprese su 10 il ricambio è stato marginale.

Mentre la dimensione aziendale non influisce sul tasso di partecipazione alle elezioni delle RSU, essa sembra invece favorire un più rapido rinnovamento della rappresentanze sindacali nelle imprese minori.

Per quanto riguarda la designazione dei rappresentanti aziendali essa avviene per nomina diretta del sindacato in circa 1 impresa su 4 anche se l'incidenza di questa componente di eletti sul totale dei membri delle rappresentanze aziendali non supera mediamente il 12%.

Naturalmente nel caso delle RSA la consistenza dei membri eletti su designazione delle OOSS è nettamente più elevata della media: 1 impresa su 3, dato che ovviamente caratterizza il settore del credito e altri comparti dei servizi in cui sono meno diffuse le RSU. Infine la maggiore "debolezza organizzativa" del sindacato nelle imprese minori si traduce in una quota maggiore di membri eletti designati dalle OOSS.

L'incremento recente della presenza femminile nel mercato del lavoro si è tradotto in una adeguata composizione di genere anche negli organismi di rappresentanza sindacale in azienda?

Pur non disponendo di dati precedenti la presenza di donne nelle rappresentanze aziendali sembra attualmente importante. Dalle informazioni raccolte nel campione postale si può osservare come mediamente sia presente almeno una rappresentante femminile tra gli eletti in 1 impresa su due, mentre il tasso medio di femminilizzazione degli eletti sfiora il 21%, dato comunque inferiore al tasso di femminilizzazione della occupazione in regione. Questa presenza è meno rilevante nelle imprese piccole (intorno al 16% fino a 99 addetti) rispetto alle grandi (oltre 20% per le imprese con più di 100 addetti).

La presenza femminile negli organismi di rappresentanza è ampiamente diversificata a livello settoriale ed ha un'alta correlazione con il tasso settoriale di femminilizzazione: tessile (57%), commercio(41%) presentano una quota di donne negli organismi di rappresentanza decisamente superiore che il meccanico (10%) e chimico (19%). In generale vale la considerazione che più alti livelli di presenza femminile negli organismi di rappresentanza sono associati ad alti livelli di presenza femminili nelle singole unità locali. La presenza ormai significativa delle donne negli organi di rappresentanza sindacale non si è ancora tradotta in modalità organizzative con obiettivi specifici di genere quali la promozione delle pari opportunità, molestie sessuali ecc. Infatti solo nel 5% delle U.L. intervistate è stato formalizzato un coordinamento femminile. Questa presenza si concentra nelle imprese di grande dimensione, nei settori e nelle aziende a più elevata presenza femminile e con un forte radica-

---

<sup>35</sup> Si tratta di un dato più elevato di quello registrato per un'analogha rilevazione riferita allo stesso periodo in Lombardia

to sindacale. Questa sembra essere una condizione necessaria anche se non sufficiente favorevole ad un orientamento del sindacato nei confronti delle istanze di genere.

Le rappresentanze sindacali sono monopolizzate dalle tre principali sigle confederali.

La CGIL ha rappresentanti eletti in tali organismi in quasi la totalità del campione (97%) e a differenza di CISL e UIL questa presenza è trasversale in tutte le classi di dimensione; CISL e UIL, che sono presenti rispettivamente nel 70% e 56% delle rappresentanze aziendali, scontano una minor presenza nelle dimensioni minori, mentre la CISL sopravanza la CGIL nel credito e la raggiunge nel settore parapubblico. La UIL ha un andamento settoriale discontinuo con punte elevate nel tessile, edile, alimentare e cadute nel settore chimico e commercio.

Le altre sigle sindacati: autonomi e associazioni dei quadri, sono presenti in appena il 10% delle rappresentanze sindacali, assenti sindacati di base quali i COBAS. Sindacati autonomi e dei quadri sono presenti in modo più consistente (18% dei casi) nelle imprese oltre i 250 addetti nel settore del credito e nei trasporti in particolare.

In sintesi, tale geografia della presenza delle sigle sindacali denota non solo il forte radicamento dei sindacati confederali ma anche la elevata probabilità ad essere rappresentate congiuntamente nei luoghi di lavoro.

Ma questa espressione di democrazia di base quale grado di funzionalità esprime nelle realtà aziendali in termini di azione di rappresentanza delle istanze sindacali? Un primo modo di rispondere a tale interrogativo è verificare la esistenza e la frequenza di riunioni dell'organismo di rappresentanza aziendale e il grado di formalizzazione.

In primo luogo si è rilevata una altissima presenza di incontri formali degli organismi di rappresentanza: nei tre mesi precedenti la rilevazione sul campo essa ha raggiunto l'84% delle imprese, coinvolgendo la quasi totalità delle stesse se, a questa quota, si aggiunge l'ulteriore 10% di incontri informali.

A testimonianza della vivacità di queste istanze di base va segnalata una frequenza di incontri mediamente attestata attorno a cinque riunioni nell'arco di tre mesi. La dimensione, al contrario del settore che è indifferente a questi indicatori, sembra influenzare più il grado di formalizzazione degli incontri che la frequenza degli stessi. In altre parole nelle piccole dimensioni le RSU si riuniscono, ma meno di frequente e in modo informale<sup>36</sup>. Il tasso di sindacalizzazione aziendale influenza sia la propensione alla attivazione di incontri sia la loro formalizzazione.

Per accertare in che misura le rappresentanze sindacali aziendali rispondono, sul piano organizzativo, alla sfida rappresentata dalla disarticolazione e complessificazione del sistema imprese, si è tentato di verificare i casi in cui la rappresentanza sindacale si dota o meno di un coordinamento di gruppo e/o di settore a fronte di strategie aziendali di gruppo e/o forme di esternalizzazione, nonché la presenza di imprese multinazionali a seguito di processi di acquisizioni.

Nel caso di imprese che hanno la forma giuridica del gruppo, il sindacato risponde con la istituzione di un coordinamento di pari livello solo nel 42% di casi; questa propensione è più marcata nelle imprese con almeno 250 dipendenti e nei settori del credito, alimentare e commerciale. Le imprese multinazionali che rappresentano il 17% del campione (28% per le imprese con almeno 250 dipendenti), con una maggiore concentrazione nel chimici e credito, danno vita ad un coordinamento sindacale europeo (CAE) in circa la metà dei casi. La non soddisfacente diffusione di questa istanza di base è aggravata dal fatto che non solo il sindacato si trova in oggettiva difficoltà a dispiegare una azione efficace a fronte di strategie sovranazionali di impresa, ma ancora una volta non vengono pienamente

---

<sup>36</sup> In media le piccole dimensioni effettuano 3-4 incontri nel trimestre contro i 6 nelle più grandi. La modalità di incontri informali delle piccole sfiora il 20% contro il 2% delle grandi.

utilizzate risorse messe a disposizione dalla comunità europea per sostenere la creazione di organismi sovranazionali a sostegno della attività sindacale.

Le RSU sembrano assai attive sul tema della sicurezza almeno sotto il profilo della elezione del rappresentante per la sicurezza. Nel campione di imprese in analisi questo avviene in 9 casi su 10.<sup>37</sup> Va osservato che sarebbe scorretto estendere questa percentuale all'universo delle imprese della regione, in quanto le modalità di selezione del campione hanno escluso le realtà aziendali prive di rappresentanza sindacale, nelle quali aumentano verosimilmente le difficoltà ad eleggere il rappresentante della sicurezza. Contro intuitiva invece la diffusione del delegato alla sicurezza per dimensione in quanto sono le imprese oltre i 500 addetti (determinato in larga misura dalla minore diffusione di questa figura nel credito: il 40% delle UL di questo comparto non ha eletto il delegato per la sicurezza) che scontano un ritardo e si trovano distanziate di circa dieci punti percentuali rispetto alle realtà minori.

Può essere di un qualche interesse studiare la proiezione esterna delle attività del RSU con le istituzioni locali per diversi motivi. In primo luogo l'attività produttiva ha un impatto sul territorio circostante non solo economico e sociale, ma riguarda anche temi molto importanti come l'inquinamento e la salute; per converso la efficienza del sistema produttivo è largamente determinato dalla efficienza delle istituzioni e dall'accesso a risorse collettive, "il cosiddetto capitale sociale", che possono anche essere oggetto di contrattazione ed esprimere o segnalare un orientamento sindacale più generale. Le istituzioni sono poi importanti nei casi di crisi proprio per l'impatto sociale nel territorio. Nel periodo di riferimento, in poco meno di una impresa su quattro, le RSU hanno effettuato incontri con le istituzioni locali: questa propensione è influenzata dalla dimensione (le maggiori hanno una propensione ad incontri con le istituzioni locali dieci punti percentuali superiori alle piccole); dal livello di sindacalizzazione medio più elevato; dalla presenza di situazioni di crisi aziendali (30% di imprese in situazione di crisi contro il 17% di imprese in crescita).

Per quanto riguarda l'oggetto prevalente degli incontri le risposte fanno riferimento ad una voce diversa dalle tre modalità previste dal questionario, probabilmente riguardanti problemi non squisitamente aziendali come confronti su piattaforme promosse da istanze orizzontali del sindacato: patti per lo sviluppo locale, ecc. Per il resto l'ambiente è la materia più trattata, seguita da incontri sui problemi occupazionali e formazione professionale.

---

<sup>37</sup> Si ricorda che anche nella contrattazione aziendale la materia: ambiente di lavoro era fra le più diffuse. Vedi "Secondo rapporto..... op.cit.

## Capitolo 3

### Il radicamento sindacale in azienda

#### 3.1 Il tasso di sindacalizzazione

Il tasso globale di sindacalizzazione misurato come peso degli iscritti ai sindacati confederali e non, sul totale dei lavoratori, si attesta intorno al 45%<sup>38</sup>. Questo dato è risultato in linea con una rilevazione nazionale,<sup>39</sup> che tuttavia si basa su un campione della sola industria e comprensivo di imprese con almeno 20 dipendenti e leggermente inferiore al tasso di sindacalizzazione lombardo<sup>40</sup> che si riferisce però ad una stima della sola componente confederale. Se si scorpora dal tasso globale di sindacalizzazione la componente relativa ai sindacati autonomi e/o di base (COBAS, Comitati di Base, Sindacato Quadri, ecc.) si scopre come quest'ultima risulti in media assai modesta e intorno al 2% e, in termini di diffusione, corrisponde al 15% delle U.L. Questi sindacati sono pressoché assenti nelle imprese minori mentre la loro presenza aumenta col crescere della dimensione fino a raggiungere il massimo nella classe 250-499 addetti con il circa il 4% di iscritti sul totale. Il loro insediamento è più importante nei settori non manifatturieri: credito dove sono presenti in 9 imprese su 10; trasporti in 1 imprese su 2 e commercio 2 imprese su 10.

A tale andamento dei sindacati autonomi e di base si contrappone specularmente la presenza dei sindacati confederali che hanno un tasso specifico di sindacalizzazione intorno al 43% e un andamento leggermente calante per dimensione.

Quale tendenza manifesta l'adesione al sindacato confederale negli ultimi anni, tenendo conto anche dei profondi processi di ristrutturazione delle imprese e del mercato del lavoro (esternalizzazioni, diffusione dei contratti atipici, ecc.) che hanno reso più difficile l'opera di proselitismo del sindacato?

La percezione che le RSU hanno a questo proposito è una sostanziale stazionarietà o di leggera flessione delle iscrizioni al sindacato confederale negli ultimi 2-3 anni: infatti in media circa la metà delle RSU dichiara una stabilità delle iscrizioni; il 20% un aumento; il 30% un calo. La percezione del calo è più accentuata nelle dimensioni maggiori. A questa percezione di leggera flessione della presenza dei sindacati confederali non fa riscontro un aumento degli autonomi: nel 60% delle risposte delle RSU sono infatti stimati non in crescita e nel 26% in calo a prescindere dalla dimensione aziendale.

Le ricerche sulle relazioni industriali condotta in Italia (per la verità non molto numerose) rilevano una scarsa influenza delle variabili di contesto aziendale e di struttura sul tasso di sindacalizzazione,

---

<sup>38</sup> Occorre tenere presente per una corretta valutazione del dato che la rilevazione esclude le imprese senza rappresentanza sindacale. Queste si concentrano maggiormente nelle piccole dimensioni; com'è stato osservato in letteratura, il tasso di sindacalizzazione delle imprese minori, sotto i 50 addetti, è mediamente più elevato di quello delle imprese maggiori. Il nostro dato pertanto potrebbe essere sottostimato.

<sup>39</sup> L.Bordogna, "Il fattore dimensionale nelle relazioni sindacali.....op.cit

<sup>40</sup> D. Checchi, L.Flabbi, Dieci anni di contrattazione aziendale in Lombardia. 1986-1995, in. Lavoro e relazioni sindacali, n.2 Luglio-Dicembre 1999.

nella rilevazione da noi effettuata si conferma a grandi linee questo dato con le seguenti considerazioni:

Sul piano settoriale non si manifestano grossi divari nei tassi di iscrizione anche se tra i settori terziari vi è una maggiore variabilità, mentre nei settori industriali si palesa una convergenza sui valori medi del campione.

- I comportamenti delle imprese sul piano innovativo, di processo, prodotto e organizzativo non influenzano il tasso di sindacalizzazione, mentre esso sembra essere in parte associato ai contesti professionali aziendali dove prevalgono figure professionali qualificate sia tradizionalmente che non (47% di iscritti nei contesti ad alta professionalità contro il 41% in quelli a bassa). Ciò non significa, come del resto è noto, che gli iscritti al sindacato non siano prevalentemente figure operaie, quanto piuttosto che una manodopera mediamente qualificata è più permeabile alla azione di proselitismo sindacale mentre essa ha difficoltà nei contesti aziendali a prevalente bassa qualificazione.
- L'unica variabile di contesto aziendale che mostra una associazione e statisticamente significativa rispetto al tasso di sindacalizzazione riguarda il *trend* occupazionale dell'impresa: le imprese che si trovano in una stato di crisi occupazionale hanno un tasso di sindacalizzazione notevolmente superiore a quelle in crescita: mediamente le prime hanno un tasso pari al 57% contro il 40% delle seconde. Una spiegazione stilizzata di questo *pattern* consiste nel ricordare come la crisi sia un fattore di mobilitazione e aggregazione sindacale in difesa della occupazione, mentre nelle situazioni di crescita occupazionale, ottenuta oramai solamente con assunzioni di lavoratori atipici, risulta più difficoltosa la penetrazione sindacale. Tuttavia, in termini dinamici, nonostante questa difficoltà al proselitismo sindacale fra i nuovi assunti, è proprio nelle imprese in crescita economica dove si esprime un minor grado di pessimismo sulla andamento delle adesioni al sindacato, mentre più netta è la percezione del declino dello stesso nelle imprese in crisi: 40% di queste contro il 30% delle prime. Questo dato è verosimilmente spiegato dal calo occupazionale nelle imprese in crisi nonostante la maggiore penetrazione consolidata nel tempo e rinvigorita da una mobilitazione indotta dallo stato di emergenza aziendale.

### **3.2 La comunicazione sindacato lavoratori in azienda.**

L'importanza delle comunicazione nella società moderna è ormai enfatizzata come quasi a luogo comune. Tale sottolineatura coglie nel segno anche per lo specifico sindacale alla luce di quanto sta avvenendo, da un parte nei luoghi di lavoro, dall'altra alla complessità della azione sindacale. Sul primo versante le innovazioni tecnologiche ed organizzative indotte da mercati turbolenti, sul secondo gli interventi sul mercato del lavoro e welfare state, richiedono non solo rapidità nella comunicazione ma anche estensione della informazione su vari terreni. Probabilmente tutto questo richiama la esigenza di diversificazione e innovazione degli strumenti di comunicazione del sindacato ma anche necessità di nuove modalità di consultazione dei lavoratori.

Dall'indagine condotta sulle forme di comunicazione/consultazione del sindacato in azienda risulta come nel periodo 1996/1998 solo nel 7% dei casi si lamenta una effettiva carenza della capacità di comunicazione in azienda da parte del sindacato. Si tratta in questo caso di informazioni che riguardano sia problemi aziendali sia di carattere più generale. Questa percentuale non è sensibile a variabili dimensionali e/o settoriali, né al tasso di sindacalizzazione.

Per quanto riguarda le modalità di rapporto con i lavoratori, sul piano formale, prevale di gran lunga uno strumento, riconosciuto per via legislativa, quale l'assemblea (il 92% delle imprese) che è al contempo mezzo di comunicazione, ma anche di "consultazione" e monitoraggio del dissenso.

Seguono modalità di comunicazione per via cartacea (documenti, volantini, ecc.), 56% dei casi, infine il referendum che ha coinvolto 1/3 delle imprese nel periodo. Naturalmente in questa ultima forma prevale l'elemento della consultazione su eventi di particolari rilevanza e, qualora sia fallita una mediazione politica, sia comunque necessario sancire una maggioranza su aspetti specifici.

La dimensione aziendale influisce in maniera differenziata su questi strumenti: mentre le assemblee risultano trasversali a tutte le dimensioni aziendali, referendum e comunicazione con strumenti cartacei prevalgono nelle dimensioni maggiori (vedi Tav. 3.2.1).

**Tav.3.2.1 'Forme di consultazione ai lavoratori per classe di dimensione**

		Classi di dimensione				Totale	
		50 - 250		oltre 250		Nume rosità	%
		Nume rosità	%	Nume rosità	%		
Forme di consultazione dei lavoratori	Si sono utilizzati documenti, volantini e altro materiale scritto	46	48,9%	38	69,1%	84	56,4%
	Si sono utilizzate soprattutto le assemblee	88	93,6%	50	90,9%	138	92,6%
	Si sono fatti anche referendum	17	18,1%	32	58,2%	49	32,9%
	Altro	3	3,2%			3	2,0%

Nelle grandi imprese, probabilmente a causa della complessità delle relazioni fra sindacato e impresa, è richiesta una maggiore formalizzazione nella comunicazione aziendale (vedi uso più intenso della comunicazione scritta) ma contemporaneamente anche nell'uso di strumenti di consultazione come il referendum. Il referendum d'altra parte sembra mostrarsi sensibile e attivato più della media nelle situazioni di crisi delle imprese, mentre assemblee e informazione scritta risultano indifferenti a questa variabile. La consultazione della base dei lavoratori attraverso il referendum è utilizzato dai sindacati meccanici e dei trasporti in modo più intenso e sembra corrisponde ad esigenze di una maggiore partecipazione dei lavoratori alle scelte del sindacato sancite esplicitamente, come nel caso dei meccanici, da scelte politico-organizzative. Il tasso di sindacalizzazione non influisce sulle specifiche forme di consultazione/comunicazione messe in opera dal sindacato.

Un indicatore della capacità di comunicazione ed ascolto dei lavoratori da parte del sindacato confederale può essere rappresentato dal grado di contestazione/adesione alla linea sindacale e alle forme con cui viene manifestato l'eventuale dissenso.

Di per sé il manifestarsi del dissenso non è un segnale di debolezza ma può anche essere un sintomo di capacità di mobilitazione e di dialettica fra lavoratori e sindacato. Diverso il caso in cui il dissenso si manifesta attraverso la formazione di gruppi organizzati frantumando la rappresentanza e alimentando un conflitto intersindacale che può solo indebolire l'azione sindacale.

Dalla rilevazione campionaria effettuata, la contestazione/discussione delle posizioni del sindacato confederale assume una certa consistenza nella forma del dissenso generalmente espresso nelle assemblee (21% dei casi), mentre modesta è la manifestazione di un dissenso organizzato al di fuori dei

canoni di una normale dialettica interna alle posizioni del sindacato confederale (3,2% dei casi). Il dissenso, sia organizzato sia non, si associa ad un'elevata presenza di sindacati autonomi<sup>41</sup>: infatti, mentre la mancanza di dissenso corrisponde all'assenza di iscritti ai sindacati autonomi, la presenza di dissenso nelle sue varie forme si associa ad una presenza di iscritti a queste formazioni di due/tre volte la media complessiva che si aggira intorno al 2%. Questi dati sembrerebbero avvalorare un'interpretazione del dissenso più come uno scontro fra organizzazioni sindacali antagoniste e preesistenti che una dialettica interna al sindacato confederale, anche se i dati in nostro possesso non consentono di escluderlo. Dato che il sindacato non confederale è più presente nelle imprese di grandi dimensioni<sup>42</sup> e in alcuni comparti dei servizi<sup>43</sup>, ne consegue che, in questi contesti aziendali, vi è quindi anche un maggior grado di dissenso tra i lavoratori dalla "linea" confederale.

Per quanto riguarda i contesti aziendali in cui si esprime un maggior grado di dissenso, crescita economica e presenza di strategie tecnico-organizzative mediamente innovative paiono essere elementi favorevoli: 32% di diffusione del dissenso nelle imprese in crescita di fronte ad un 17% di quelle in crisi; nelle imprese mediamente innovative, il divario della diffusione del dissenso è superiore di dieci punti rispetto a quelle che non hanno introdotto innovazioni.

Anche il rapporto fra iscritti ed eletti e il loro grado di legittimazione democratica influiscono sulla diffusione del dissenso. Infatti, una minore partecipazione alle elezioni delle RSU e un minor ricambio degli eletti nei rinnovi degli organismi di rappresentanza influenzano positivamente il dissenso. La frequenza degli incontri delle RSU sembra essere significativamente superiore nelle realtà dove si esprime un dissenso, che può anche essere interpretato come un segno di una "vivacità" e dinamismo del rapporto rappresentanti e rappresentati, ovvero un tentativo di confronto e recupero del dissenso. Allo stesso modo si può ritenere che laddove si manifesta il dissenso un modo di recupero del rapporto con i lavoratori avviene attraverso una maggiore comunicazione scritta<sup>44</sup> e un più intenso uso del referendum.

Infine la conflittualità<sup>45</sup>, una variabile importante nel "definire" le relazioni con la controparte, si associa positivamente con fenomeni di dissenso all'interno del sindacato; mentre irrilevante, in questa direzione, appare la propensione e intensità dell'attività contrattuale.

Oltre alla comunicazione più formalizzata che il sindacato in quanto organizzazione utilizza nei confronti dei lavoratori, vi è un altro canale meno formale ma altrettanto importante che è costituito da "contatti" diretti sul luogo di lavoro con i lavoratori. Certamente anche questi "contatti" hanno una valenza informativa che va dall'alto verso il basso dell'organizzazione per meglio informare sulla "linea sindacale"<sup>46</sup>, tuttavia si tratta soprattutto di uno strumento che rafforza la capacità della dirigenza sindacale di fabbrica di "monitorare" le domande anche individuali sul posto di lavoro e rafforzare i legami di fiducia con la propria base: in questo senso il flusso informativo e di scambio che proviene dal basso assume rilevanza e peso nell'elaborazione della risposta sindacale su di un terreno rivendicativo che include anche una dimensione individuale. Sondare la percezione dei delegati sindacali che sono in rapporto diretto con i lavoratori e le materie trattate, è un buon indicatore, al pari degli strumenti di comunicazione formale, della capacità di relazione e di iniziativa sindacale.

---

<sup>41</sup> Si noti che là dove il sindacato autonomo è presente, il grado di contestazione al sindacato confederale raggiunge circa il 50% dei casi e il 100% in corrispondenza dei casi in cui il suo insediamento è percepito in crescita.

<sup>42</sup> Nelle imprese minori i casi di dissenso non superano il 17% dei casi, nelle imprese maggiori esso sfiora il 40%.

<sup>43</sup> È il caso dei settori del credito (67% di casi) dove in questo caso hanno giocato anche intensi processi di ristrutturazione e nei trasporti dove più forte è il dissenso in forma organizzata.

<sup>44</sup> L'informazione scritta è del 72% nel caso di spaccature in assemblea contro il 51% nel caso contrario. Nel caso del referendum le percentuali sono 45% e 30% rispettivamente.

<sup>45</sup> Misurata con la presenza di scioperi per stipula o rispetto degli accordi.

<sup>46</sup> Essa può riferirsi sia alla "linea sindacale" generale sia a questioni di linea sindacale in azienda.

Ma quali sono gli argomenti più trattati nei “contatti” diretti e in molti casi individuali tra delegati e lavoratori? Le questioni riguardanti il lavoro soprattutto (90% dei casi), seguiti da consulenze su busta paga, permessi e problemi personali (82% dei casi) e infine confronti inerenti alla “linea sindacale” (69% dei casi)<sup>47</sup>. Mentre nelle grandi imprese tutte le materie vengono trattate congiuntamente e in misura superiore alle imprese medio piccole, nelle imprese in difficoltà economica le questioni personali, buste paga e chiarimenti sulla “linea sindacale” superano le problematiche relative al lavoro che sono invece le più trattate nelle imprese in espansione: evidentemente il destino occupazionale desta forti preoccupazione nelle imprese in difficoltà e mette in seconda linea le condizioni di lavoro. Negli ultimi 2-3 anni l’indagine mostra come le RSU del campione abbiano una percezione netta d’aumento dei “contatti” diretti tra lavoratori e delegati: mentre circa la metà dichiara una stabilità dei “contatti” diretti con i lavoratori, il 37% indica un aumento e solo il 9% una diminuzione. Sebbene l’informalità del rapporto diretto tra delegati e lavoratori sia peculiare nella piccola dimensione, i dati indicano nella grande impresa un terreno di maggiore percezione della crescita di questo veicolo di comunicazione (42% delle imprese maggiori percepisce l’aumento contro il 33% delle imprese al di sotto dei 250 addetti). Come si ricorderà nella dimensione maggiore erano anche più presenti canali formali di comunicazione (scritta e referendum), il che sta a significare un’accelerazione dell’iniziativa sindacale in questo segmento d’impresa.

Il settore e il livello professionale<sup>48</sup> prevalente nelle imprese non influiscono sulla dinamica delle relazioni tra delegati e lavoratori, mentre contesti aziendali innovativi, ma soprattutto segnati da *performance* economiche<sup>49</sup> e occupazionali positive sono associati alla percezione di un intensificarsi di tali relazioni.

Inoltre l’analisi prefigura una sorta di “circolo virtuoso” tra dinamica della comunicazione informale e andamento delle iscrizioni al sindacato confederale. Vi è, infatti, un forte rapporto di reciprocità tra capacità di dialogo/ascolto del sindacato dei lavoratori in azienda e percezione positiva della dinamica delle iscrizioni al sindacato confederale (Tav. 3.2.2).

**Tav. 3.2.2 U.L per andamento dei contatti diretti con i lavoratori e andamento delle iscrizioni ai sindacati confederali**

		Il numero. di iscritti negli ultimi 2-3 anni è:						Totale	
		Aumentato		Stazionario		Diminuito		Numerosi tà	% di colona
		Numerosi tà	% di colona	Numerosi tà	% di colona	Numerosi tà	% di colona		
I contatti fra lavoratori e loro rappresentanti sono:	In aumento	20	64,5%	24	32,9%	11	24,4%	55	36,9%
	Stazionari	11	35,5%	42	57,5%	26	57,8%	79	53,0%
	In diminuzione			7	9,6%	8	17,8%	15	10,1%
Totale		31	100,0%	73	100,0%	45	100,0%	149	100,0%

Una sintesi dei risultati di ulteriori elaborazioni evidenzia che la percezione, da parte dei delegati, di una maggiore mobilitazione realizzata attraverso maggiori “contatti” con la base dei lavoratori si accompagna a contesti sindacali più dinamici: quelli caratterizzati da un maggiore ricambio negli organismi di rappresentanza degli eletti nelle ultime elezioni; quelli in cui si ha un maggiore numero di riunioni dell’organismo di rappresentanza; quelli in cui il dissenso si esprime dialetticamente nelle assemblee.

<sup>47</sup> Va segnalato che la domanda ha riscontrato una quantità di non risposte consistente mediamente intorno al 20%.

<sup>48</sup> Non si avvalora l’ipotesi di un sindacato arroccato, nel proprio sforzo comunicativo, nelle imprese e/o nei settori connotati da bassi livelli di professionalità.

<sup>49</sup> Le imprese in crescita economica denunciano una dinamica più sostenuta dei rapporti intrasindacali aziendali nel 45% dei casi contro 25% nel caso d’imprese in crisi. Stessi valori si riscontrano nel caso di aumento/diminuzione della *performance* economica.

## Capitolo 4

### Strategie aziendali di coinvolgimento e comunicazione nei confronti dei lavoratori.

#### **4.1 Il rapporto diretto tra lavoratori e direzione aziendale: tra contrattazione individuale e subordinazione.**

In questo paragrafo ci si occuperà della propensione alla “individualizzazione” delle relazioni sindacali con l’eventuale sbocco a forme di contrattazione *ad personam* in azienda. Questo permetterà di studiare da una parte la propensione del lavoratore e/o dell’azienda ad aggirare forme di coinvolgimento del sindacato nella contrattazione collettiva; dall’altra misurare la difficoltà del sindacato a rappresentare tutte le domande rivendicative provenienti da un mondo del lavoro non più omogeneo. Inoltre, in prima approssimazione, quest’analisi può gettare luce anche sugli stili di conduzione manageriale delle relazioni sindacali e della gestione delle risorse umane in azienda.

La pratica di rapportarsi direttamente, da parte del lavoratore, con la direzione aziendale è ampiamente diffusa e riguarda vari aspetti della condizione di lavoro e la sua remunerazione.

Dalle Tavv. 4.1.1-4.1.2. si può vedere come per quattro materie su cinque (carriera e passaggi di qualifica; cambiamenti di mansione e trasferimenti; retribuzione e superminimi; orario, ferie e straordinario) i lavoratori con basse qualifiche hanno “contatti” diretti con la direzione in oltre il 50% dei casi.

Non molto diverso il comportamento dei lavoratori a qualifica elevata anche se su due di queste materie, quali carriera/passaggi di livello ed aspetti retributivi/superminimi, essi si rapportano direttamente ai vertici aziendali con ancora maggiore frequenza rispetto a coloro che sono inquadrati con qualifiche più basse superando i due terzi dei casi.

La dimensione influenza positivamente, per entrambe le fasce professionali, i “contatti” diretti lavoratori/direzione per due materie: cambiamenti e trasferimenti di mansione; aspetti disciplinari.

**Tav. 4.1.1 Temi di rapporto diretto tra lavoratori a bassa qualifica e direzione per classe di dimensione**

	Classi di dimensione					
	50 - 250		oltre 250		Totale	
	Nume rosità	%	Nume rosità	%	Nume rosità	%
Carriera, passaggi categoria	40	53,3%	25	52,1%	65	52,8%
Cambiamenti mansione, trasferimenti	29	42,6%	37	74,0%	66	55,9%
Reclami, questioni disciplinari	20	27,8%	25	54,3%	45	38,1%
Aumenti retributivi, superminimi, ecc.	38	50,7%	22	50,0%	60	50,4%
Orario, ferie, straordinario	40	51,3%	29	60,4%	69	54,8%

**Tav. 4.1.2 Temi di rapporto diretto tra lavoratori a qualifica elevata e direzione per classe di dimensione**

	Classi di dimensione					
	50 - 250		oltre 250		Totale	
	Nume rosità	%	Nume rosità	%	Nume rosità	%
Carriera, passaggi categoria	51	70,8%	33	78,6%	84	73,7%
Cambiamenti mansione, trasferimenti	22	36,7%	25	69,4%	47	49,0%
Reclami, questioni disciplinari	13	22,0%	15	45,5%	28	30,4%
Aumenti retributivi, superminimi, ecc.	43	62,3%	31	77,5%	74	67,9%
Orario, ferie, straordinario	34	49,3%	18	48,6%	52	49,1%

Le RSU poi percepiscono tale pratica in leggero aumento, negli ultimi 2-3 anni, per entrambe le fasce di qualifica professionale; nelle imprese maggiori questo è particolarmente vero per le qualifiche elevate.

Naturalmente non è possibile conoscere se l'iniziativa del "contatto" avvenga per una "spinta" individuale del lavoratore o se questa sia sollecitata dalla direzione aziendale; così com'è difficile conoscere l'esito di questi "contatti" sul piano contrattuale. Si possono fare a questo proposito alcune considerazioni:

- Alcune di queste materie sono ampiamente trattate dalla contrattazione aziendale (che comunque è diffusa orizzontalmente come si vedrà in tutto il campione), in particolare gli aspetti retributivi incentivanti, l'orario e l'uso dello straordinario, a sancire il fatto che la dimensione negoziale collettiva non esaurisce le esigenze e aspettative individuali dei lavoratori per le alte, ma anche per le basse qualifiche. Per altre materie, come i passaggi di qualifica/percorsi di carriera ed i cambiamenti di mansione e mobilità intraziendale, la pratica collettiva di contrattazione è invece poco diffusa e sembra lasciare spazio alla iniziativa individuale, che colma il vuoto di presenza sindacale<sup>50</sup> che ormai si protrae su questi temi da lungo tempo.
- Se si considera l'iniziativa sindacale verso i lavoratori in azienda (per una definizione di tale variabile vedi parag. 3.2) e la si rapporta alla diffusione di pratiche di "contatti" diretti tra lavoratori e direzione, si registra<sup>51</sup> un *trade-off* tra percezione dell'aumento della iniziativa sindacale nei luoghi di lavoro attraverso "contatti" informali con singoli lavoratori e diminuzione dei "contatti" diretti tra lavoratori e direzione aziendale per le qualifiche basse e viceversa. Questo *trade-off* è assai meno consistente per le qualifiche elevate. Si profila quindi una difficoltà del sindacato nei confronti dei lavoratori con qualifiche più elevate e, di converso, almeno per le qualifiche basse, vi sono le condizioni per una più incisiva capacità di rappresentanza delle istanze dei singoli lavoratori.

Si è mostrato fino ad ora una minore propensione alla "individualizzazione" dei rapporti sindacali con i vertici aziendali per i lavoratori meno qualificati rispetto a quelli qualificati soprattutto se si considerano aumenti retributivi e passaggi di livello: questo comportamento è stato confermato anche considerando due contesti aziendali specifici: dove prevalgono i lavoratori di fascia alta; oppure in situazioni di crisi aziendale.

Nel primo caso, un contesto aziendale caratterizzato dal prevalere di lavoratori ad alta professionalità piuttosto che uno schiacciato su bassi profili professionali, spinge maggiormente i lavoratori a qualifiche alte a discutere le loro istanze individuali direttamente con la direzione sulle seguenti tematiche: carriera e passaggi di qualifica; cambiamento mansione e aumenti retributivi/incentivazioni. Nei medesimi contesti i lavoratori a qualifiche basse sembrano scegliere maggiormente la strada del rapporto individuale solo per il terreno salariale.

Nel caso di *performances* aziendali non favorevoli i lavoratori a qualifica più elevata si avvalgono in misura maggiore, rispetto a quelli occupati in aziende stabili o in crescita economica, del loro potere contrattuale nei confronti della direzione per discutere individualmente delle materie di cui al punto precedente; mentre i lavoratori a più bassa qualifica, e quindi con un minore potere contrattuale, non mostrano nessuna capacità di rappresentare individualmente le loro rivendicazioni anche di fronte a *performances* economiche positive della azienda in cui lavorano.

Evidentemente nelle situazioni di crisi il pericolo di fuga delle maestranze più qualificate spinge da una parte l'impresa a frenare l'esodo attraverso una maggiore disponibilità a concessioni individuali, dall'altra, i lavoratori preoccupati del loro futuro rivendicano maggiori garanzie di carriera e di riconoscimento economico.

I lavoratori a qualifica bassa sembrano meno in grado di tutelarsi attraverso strategie individuali, ma "puntano", invece, sulla capacità negoziale del sindacato nell'elaborazione di strategie difensive quando l'impresa in cui sono occupati si trova in difficoltà economiche spostando in tal modo il terreno della loro tutela sul piano collettivo.

---

<sup>50</sup> Si veda "Secondo rapporto sulla contrattazione in Emilia-Romagna, op.cit.

<sup>51</sup> La relazione è inversa e statisticamente significativa.

Il sindacato sembra quindi in grado di rispondere e rappresentare soprattutto le esigenze individuali dei lavoratori di fascia professionale bassa, per quelli più professionalizzati il “contatto” diretto con la direzione è la regola.

Fino ad ora si è studiato la propensione alla “individualizzazione” del rapporto direzione/lavoratori su questione inerenti la condizione di lavoro considerando sia indicatori di contesto aziendale di tipo strutturale o di *performances* economica, sia indicatori di attività sindacale. Se s’introduce un indicatore che misura il grado d’innovazione della gestione delle risorse umane, nel senso di un utilizzo di strumenti aziendali che tendono a favorire il coinvolgimento del lavoro<sup>52</sup>, il quadro sopra delineato mostra ancora una volta *pattern* differenti fra lavoratori a qualifica bassa e lavoratori a qualifica alta. Per i lavoratori più qualificati una gestione innovativa delle risorse umane, nel senso sopra indicato, si associa positivamente<sup>53</sup> ad una maggiore propensione al contatto individuale in almeno tre materie fondamentali: percorsi di carriera, cambiamento di mansione e incentivi economici; per i lavoratori meno qualificati risulta un’unica materia positivamente associata con il grado d’innovazione della gestione delle risorse umane, si tratta del cambiamento di mansione/trasferimenti.

Lo spiazzamento sindacale nella tutela collettiva e di rappresentanza delle figure più qualificate si associa ad una strategia aziendale di coinvolgimento del lavoro la quale produce un effetto di sensibilizzazione di questa fascia di lavoratori favorendo una sorta di autopromozione della condizione individuale di lavoro che probabilmente sfocia in una vera e propria contrattazione *ad personam*.

Questa strategia che sembra favorire alcuni lavoratori a scapito di altri presenta due limiti oggettivi che vanno da una parte a detrimento di un clima partecipativo aziendale che per essere tale deve coinvolgere tutti i lavoratori; dall’altro, dare “ascolto” a singole istanze può esasperare la personalizzazione del rapporto di lavoro a scapito di obiettivi di qualità ed efficienza produttiva che si può ottenere solo con la lealtà e fiducia reciproca all’interno di un collettivo di lavoro coeso.

Le imprese assecondano, infatti, la richiesta di tutela e promozione individuale del lavoro in tema di salario e carriera con atteggiamento differente a seconda del livello di qualifica dei lavoratori: per le qualifiche più elevate esse trattano direttamente con i lavoratori interessati in nove casi su dieci, mentre per le qualifiche basse in oltre un caso su due si coinvolge il sindacato in particolare nelle maggiori dimensioni (62% delle imprese con oltre 250 addetti contro il 45% delle imprese sotto tale soglia). La pratica di trattare individualmente le istanze dei lavoratori a qualifica bassa trova un argine nella forza sindacale (espressa in termini del tasso di sindacalizzazione) in azienda: infatti, esiste una relazione positiva e statisticamente significativa tra livello di coinvolgimento del sindacato nella contrattazione d’istanze individuali e tasso di sindacalizzazione<sup>54</sup>. La scelta di coinvolgere il sindacato su temi quali carriera e incentivi economici individuali per le qualifiche basse sembra più affidato a rapporti di forza, almeno come essi vengono catturati dal tasso di sindacalizzazione, che allo stile di gestione delle risorse umane che è risultato, come già detto, l’elemento rilevante per la contrattazione *ad personam* delle qualifiche più elevate.

---

<sup>52</sup> Quest’indice è ottenuto utilizzando le informazioni relative all’impiego da parte della direzione aziendale di strumenti quali: formazione, salario per obiettivo, circoli di qualità. Si veda nota metodologica in appendice per un approfondimento.

<sup>53</sup> La relazione è positiva e statisticamente significativa.

<sup>54</sup> Questa relazione è debole e statisticamente non significativa per le alte qualifiche.

## **4.2 Strategie e forme di incentivazione: verso una motivazione e coinvolgimento dei lavoratori?**

Fino ad ora ci si è occupati delle modalità di comunicazione informale tra lavoratori e vertici aziendali tentando di definire uno “sfondo” più o meno favorevole ad un clima di comunicazione tra i due attori aziendali, lavoratori e direzione, senza prendere in esame, tuttavia, l’esistenza di strategie d’incentivazione esplicita e/o di coinvolgimento e motivazione dei lavoratori.

L’individuazione dell’esistenza di una strategia è un punto di difficile definizione sia sul piano teorico sia metodologico. In questa sede si è ritenuto utile considerare l’esistenza di una strategia più o meno consapevole da parte di una direzione aziendale quando si combinano tra loro più di uno strumento, di natura diversa, d’incentivazione/coinvolgimento al fine di raggiungere un obiettivo d’efficienza e qualità della produzione. E’ possibile distinguere strumenti che favoriscono solo meccanismi incentivanti di tipo individuale, che male si conciliano con l’obiettivo, per esempio, di favorire la coesione e intercambiabilità funzionale dei lavoratori al fine di flessibilizzare il modello produttivo aziendale; da meccanismi incentivanti solo di tipo collettivo che possono dare adito all’effetto “*free-rider*”, ovvero di atteggiamento opportunistico di alcuni singoli a scapito del collettivo di lavoro.

Gli indicatori utilizzati in questo paragrafo, per verificare l’esistenza di strategie aziendali di incentivazione/coinvolgimento sono di due tipi: i primi riguardano prevalentemente incentivi economici sia individuali sia collettivi, i secondi sono forme di incentivazione che agiscono più su versante formativo, organizzativo e comunicativo. Entrambi, ma soprattutto la loro combinazione, possono delineare “modelli” di gestione delle risorse umane più o meno partecipativi<sup>55</sup>.

Per quanto riguarda la diffusione di incentivi economici di natura sia individuale sia collettiva, la rilevazione effettuata mostra che essi sono presenti, per i lavoratori a bassa qualifica nel 70% delle imprese; la loro diffusione è in aumento in generale e sensibile alla dimensione aziendale, nonché allo stato di salute economica della impresa<sup>56</sup>.

Il medesimo risultato si è ottenuta anche per le qualifiche più elevate, che risultano utilizzare questi strumenti incentivanti in percentuale ancora superiore:  $\frac{3}{4}$  delle imprese intervistate. La situazione economica, al contrario, non influenza la diffusione d’incentivi economici per le qualifiche alte in linea con quanto visto nel paragrafo precedente sui comportamenti aziendali in merito ai margini di contrattazione individuale che risultavano avere un andamento anticiclico a livello aziendale.

Dalle Tavv. 4.2.1- 4.2.2 emerge come sia per le qualifiche alte sia per quelle basse le forme più diffuse d’incentivo sono sia di carattere individuale quali i superminimi sia collettive quali i premi di produttività di gruppo o per obiettivi.

Tuttavia mentre per i lavoratori a qualifica bassa prevalgono le forme collettive, al contrario per le qualifiche alte sono più diffusi gli incentivi individuali, anche se l’incentivazione collettiva è consistente. Interessante osservare che le incentivazioni di tipo collettivo aumentano al crescere della dimensione per tutte le qualifiche, mentre nelle piccole dimensioni la contrattazione individuale per le qualifiche basse supera quasi del doppio il dato delle dimensioni maggiori.

---

<sup>55</sup> Vedi Pini ed altri, (cura di) Premio di partecipazione o premio di risultato? Clueb, Bologna, 2000

<sup>56</sup> Mentre nelle imprese in crisi l’incentivazione è presente solo nella metà delle imprese, in quelle in fase espansiva raggiunge i  $\frac{3}{4}$  delle imprese. Effetto *ability to pay*?

**Tav.4.2.1 Forme di incentivazione dei lavoratori di bassa qualifica per classe di dimensione**

		Classi di dimensione				Totale	
		50 - 250		oltre 250			
		Numerosità	%	Numerosità	%	Numerosità	%
Forme di incentivazione dei lavoratori di bassa qualifica	Forme partecipazione agli utili	4	6,2%	4	8,9%	8	7,3%
	Previdenza integrativa	7	10,8%	10	22,2%	17	15,5%
	Possibilità partecipare ad aggiornamenti, seminari, giornate di studio	4	6,2%	4	8,9%	8	7,3%
	Incentivi economici individuali (superminini)	30	46,2%	12	26,7%	42	38,2%
	Incentivi economici collettivi (premi produttività di gruppo, o per il raggiungimento di obiettivi)	37	56,9%	37	82,2%	74	67,3%
	Altro	7	10,8%	4	8,9%	11	10,0%

**Tav. 4.2.2 Forme di incentivazione dei lavoratori a qualifica elevata per classe di dimensione**

		Classi di dimensione				Totale	
		50 - 250		oltre 250			
		Numerosità	%	Numerosità	%	Numerosità	%
Forme di incentivazione dei lavoratori a qualifica elevata	Forme partecipazione agli utili	6	8,3%	5	10,4%	11	9,2%
	Previdenza integrativa	5	6,9%	11	22,9%	16	13,3%
	Possibilità partecipare ad aggiornamenti, seminari, giornate di studio	14	19,4%	12	25,0%	26	21,7%
	Incentivi economici individuali superminini)	49	68,1%	31	64,6%	80	66,7%
	Incentivi economici collettivi (premi produttività di gruppo, o per il raggiungimento di obiettivi)	33	45,8%	34	70,8%	67	55,8%
	Altro	9	12,5%	2	4,2%	11	9,2%

Infine per tutte le fasce professionali incentivi individuali e collettivi si attivano senza tuttavia che s'individuino *pattern* di complementarietà o sostituzione, quasi che si faccia ricorso a queste due modalità d'incentivo economico in modo indipendente e mirato ad obiettivi determinati di volta in volta. Le due forme di incentivazione economica si distinguono tra loro per essere influenzate in modo difforme in relazione alla forza del sindacato, misurata dal tasso di sindacalizzazione, ma anche

dall'atteggiamento della direzione aziendale nel coinvolgimento o meno dello stesso<sup>57</sup>: mentre le incentivazioni di carattere individuale risultano insensibili alla adesione al sindacato in azienda e/o al coinvolgimento del sindacato da parte della direzione, per entrambe le fasce professionali e per quanto riguarda gli incentivi economici collettivi legati ad obiettivi di gruppo è netta, per entrambe le fasce professionali studiate, l'effetto positivo<sup>58</sup> della presenza sindacale in azienda e del suo coinvolgimento.

In sintesi si trova qui conferma di quanto in parte già adombrato in tema di rapporti diretti tra lavoratori e direzione aziendale nel paragrafo precedente:

- Si conferma la tendenza delle fasce professionali più elevate a forme d'incentivo che premiano il singolo piuttosto che il collettivo.
- Sia le qualifiche alte sia per quelle più basse la personalizzazione dell'intervento incentivante sfugge al controllo del sindacato che non riesce a tutelare e a rappresentare questo terreno rivendicativo.
- L'azione del sindacato si dispiega invece con maggiore efficacia sul piano delle tutele o rivendicazioni collettive per basse ed alte qualifiche soprattutto quando il suo radicamento in azienda si coniuga con un atteggiamento aziendale incline a relazioni negoziali con la rappresentanza collettiva dei lavoratori.

Delle due altre forme d'incentivazione economica quali: partecipazione agli utili e la previdenza integrativa, la loro diffusione è di molto inferiore agli altri incentivi appena discussi, anche se la previdenza integrativa mostra negli ultimi anni una dinamica interessante, per i motivi assai noti<sup>59</sup>. La presenza di contrattazione di modalità di previdenza integrativa la si rintraccia in un'impresa su quattro nel periodo 1996/1998, ed un ulteriore 10% ne sta discutendo l'eventuale attivazione; più diffusa nelle imprese di dimensioni maggiori nei contesti aziendali caratterizzati da alta sindacalizzazione ed elevata propensione al coinvolgimento sindacale.

Recentemente, particolare attenzione è stata rivolta ad un meccanismo d'incentivazione economica variabile<sup>60</sup>, di carattere collettivo, che lega *performances* dell'impresa alla prestazione lavorativa. Questa modalità ha investito contrattualmente nel triennio 1996/1998 circa un'impresa su due, mentre un altro 7% ha avviato trattative in tal senso. Non sembra si tratti di modalità legate alla congiuntura economica dell'impresa né a strategie di innovazione tecnico/organizzative, mentre la dimensione ha un ruolo significativo: i 2/3 delle imprese maggiori hanno introdotto tale forma di remunerazione del lavoro contro i 2/5 delle imprese sotto i 250 addetti.

Le variabili che meglio sembrano associarsi alla diffusione di forma di retribuzione variabile sono quelle che approssimano il clima delle relazioni sindacali: la maggiore propensione al coinvolgimento sindacale su materie inerenti la condizione di lavoro e l'organizzazione del lavoro da una parte ma in particolare un elevato grado di proceduralizzazione/formalizzazione delle relazioni sindacali<sup>61</sup>. Infatti, appare significativo che laddove le relazioni industriali sono sostenute da presenza di strumenti di

---

<sup>57</sup> Si veda per una definizione dell'indice di coinvolgimento sindacale l'appendice 3.

<sup>58</sup> In effetti per quanto riguarda il tasso di sindacalizzazione e per le qualifiche basse si passa da una percentuale del 55% di imprese che attivano incentivi collettivi al 71% per quelle dove elevato è il tasso di sindacalizzazione; per le alte qualifiche si passa rispettivamente dal 45% al 70%; per quanto riguarda il coinvolgimento del sindacato le percentuali sono: per le qualifiche basse si passa dal 40% all'82%; per le qualifiche elevate dal 33% al 78% partendo da bassi verso alti indici di coinvolgimento rispettivamente.

<sup>59</sup> La riforma pensionistica che tende a ridurre il rapporto pensione/salario della pensione pubblica nel tempo.

<sup>60</sup> Sulla forme, sull'impatto partecipativo, sull'effetto economico ecc.. esiste una ampia letteratura sia nazionale che internazionale a cui si rinvia. Per l'Italia si veda il recente: P. Pini e altri (a cura di) Premio di ....op.cit.

<sup>61</sup> Per la costruzione di tale indice si veda il paragrafo 5.2.

comunicazione e consultazione bilaterali ben strutturate (enti bilaterali o commissioni miste), incentivi economici legati a *performances* aziendali sono più frequenti in misura statisticamente significativa. Un elemento sottolineato in modo universale, essere un presupposto necessario per mantenere un profilo competitivo delle imprese, considerando la rapida obsolescenza tecnologica e i continui cambiamenti organizzativi, è l'attività di formazione rivolta alla forza lavoro: in effetti, nel campione studiato circa sei imprese su dieci implementano qualche forma di modalità formativa. Nello specifico l'attività formativa va nella direzione di favorire carriera e sviluppo professionale nel 72% delle imprese che hanno sviluppato programmi formativi; una imprese su due svolge attività di addestramento per i neo assunti, mentre una impresa su tre si occupa della riqualificazione/riconversione delle professionalità delle proprie maestranze. Gli elementi di maggiore rilievo, ricavabili dalle elaborazioni effettuate riguardano, da una parte, la diffusione omogenea, in termini di modello formativo (primo posto formazione per sviluppo carriera, secondo posto formazione per nuovi assunti, terzo posto riconversione/aggiornamento maestranze) ai vari contesti organizzativi e/o tecnologici; dall'altra, una netta difficoltà delle imprese minori a sviluppare un'attività di formazione: il divario d'impegno formativo che è assai rilevante (45% nelle prime, 84% nelle seconde rispettivamente) <sup>62</sup>.

Inoltre, i comparti appartenenti al settore manifatturiero, ad eccezione del meccanico, sviluppano mediamente un'attività formativa inferiore a quella sviluppata nei settori del terziario.

Infine, può destare una certa sorpresa verificare che le imprese in "salute" economica svolgono un'attività formativa nettamente inferiore a quelle in stato di crisi: rispettivamente 54% contro 78% delle imprese. Una spiegazione possibile riguarda il fatto che la formazione ha un impatto di lungo periodo sulle *performances* aziendali, per cui non vi è una associazione temporale fra questi due momenti: in altre parole un'impresa che gode di un buono stato di salute può avere accentuato l'impiego di risorse sul terreno formativo in un periodo precedente e limitarsi nel presente ad un profilo di mantenimento/aggiornamento delle professionalità aziendali; d'altra parte, una impresa in difficoltà è più probabile sia spinta nell'immediato, anche su pressione del sindacato, a prendere misure di rilancio utilizzando la leva della formazione di riconversione delle professionalità interne per i dipendenti già in forza.

Le moderne concezioni organizzative<sup>63</sup> delle imprese prefigurano schemi di coinvolgimento dei lavoratori che agiscono in una duplice direzione: da una parte attraverso un appiattimento della gerarchia aziendale si sposta verso il basso il baricentro decisionale allargandone la platea degli attori coinvolti nel processo decisionale; dall'altro si stimola la comunicazione sia in senso verticale sia orizzontale al fine di favorire lo scambio informativo sulle variazioni e discontinuità del processo produttivo per renderlo più fluido e aderente ai mutamenti nella domanda di mercato del prodotto specifico dell'impresa.

A questo profilo organizzativo deve comunque corrispondere un contesto delle relazioni industriali adeguato nell'attivare un clima favorevole al riconoscimento del ruolo dei singoli, ma anche degli organismi di rappresentanza.

Nelle imprese emiliano romagnole intervistate, l'importanza della comunicazione della direzione verso il lavoro dipendente non solo è diffusa, ma in aumento in almeno il 60% dei casi; è prevalente la comunicazione rivolta a tutti i lavoratori (60% dei casi) rispetto a quella rivolta a fasce specifiche di lavoratori (40% dei casi), quest'ultima modalità quasi raddoppia il suo peso nelle imprese di dimensione maggiore (si passa dal 30% al 45% rispettivamente). La comunicazione rivolta a tutti i lavoratori, con la scopo di favorirne il coinvolgimento, aumenta sensibilmente solo nei casi d'impresa ad

---

<sup>62</sup> Ciò può essere in parte spiegato dal noto fenomeno della formazione per affiancamento nelle piccole imprese che non viene rilevato in quanto non comporta, apparentemente, un esborso finanziario.

<sup>63</sup> B. Coriat, *Variety, Routines and Networks: The Metamorphosis of the Fordist Firm*, *Industrial and Corporate Change*, n. 4, 1995.

elevata propensione innovativa sia organizzativa sia tecnologica (il 75% delle imprese di questa tipologia). Ciò sembra coerente con una strategia di coinvolgimento del complesso dell'organico dell'impresa che la manualistica aziendale sottolinea essere la sola strategia «pagante» sul piano delle *performances*, mentre un coinvolgimento parziale dell'organico non sembra essere altrettanto «pagante». Questa dimensione collettiva della circolazione delle informazioni è più diffusa nelle imprese in cui vi è un atteggiamento della direzione aziendale favorevole al coinvolgimento sindacale, piuttosto che in quelle in cui la forza sindacale espressa dal tasso sindacalizzazione, è elevata. La comunicazione riguarda principalmente materie relative all'organizzazione del lavoro ed innovazioni tecnologiche; ciò accade in oltre le metà delle imprese ad alto indice di coinvolgimento sindacale contro meno di una su tre per quelle a livelli più bassi dell'indice.

Oltre alla comunicazione, il coinvolgimento del lavoro agli obiettivi aziendali può essere favorito da modelli o tecniche organizzative improntate al raggiungimento di obiettivi di efficienza e qualità, «sfruttando» sia le conoscenze diffuse tra i lavoratori sia stimolando un atteggiamento «attivo» nel processo produttivo con il fine di ottenere il miglioramento continuo dello stesso.

Questi modelli organizzativi (la qualità totale) o tecniche di gestione del personale (i circoli di qualità) sono più diffusi nelle imprese di maggiori dimensioni e investono, mediamente, il 40% e il 23% delle imprese rispettivamente. Va sottolineato che nella realtà emiliano romagnola la introduzione di modelli organizzativi, provenienti da contesti socio/economici differenti dove i caratteri del taylorismo/fordismo erano certamente più sviluppati, si innestano su di una struttura produttiva del tutto diversa. In particolare nei comparti manifatturieri, caratterizzati da una più facile comunicazione tra le gerarchie aziendali e lavoratori, se non altro favorita dalla piccola scala dimensionale e, dall'altro, processi produttivi discontinui e di piccole serie hanno da sempre favorito la polivalenza del lavoro, ma soprattutto un cultura tesa alla valorizzazione della iniziativa individuale, del lavoro «ben fatto» del riconoscimento sociale del lavoro, ecc.. Per questi motivi non è agevole misurare la reale diffusione di queste misure innovative, semmai il dato riflette la adesione esplicita a questi modelli da parte di realtà aziendali che possono significare casistiche assai diverse: imprese che pur denunciando di appartenere al «club» dei cultori della «*total quality*» che nascondono stili manageriali tradizionali, paternalistici da impresa familiare, rispetto ad altre che effettivamente applicano questi modelli organizzativi. D'altra parte non è da escludere che vi siano imprese che da tempo, inconsapevolmente applicano già questi «modelli» o tecniche di gestione del personale senza fregiarsi di essere «cultori della materia».

Tuttavia è interessante rilevare l'esistenza di una relazione tra presenza di questi modelli di gestione e grado di propensione alle innovazioni tecniche/organizzative delle imprese. Per esempio aderiscono a schemi di «qualità totale» il 32% delle imprese con un basso indice d'innovazione contro il 48% di quelli ad alto valore dell'indice.

L'introduzione di questi «modelli» organizzativi e di gestione del personale ha determinato uno «spiazzamento» o vere e proprie difficoltà all'azione di rappresentanza nei luoghi di lavoro del sindacato in media in circa 1/4 dei casi (questa quota raggiunge il 40% nelle imprese maggiori); il restante 47% non ravvisa nessun effetto sul ruolo del sindacato mentre il 29% indica effetti positivi. Questi sembrano associarsi sia all'uso «sistemico» di misure di coinvolgimento dei lavoratori, d'ora in avanti definito come indice di gestione delle risorse umane<sup>64</sup>, (comunicazione e sensibilizzazione obiettivi aziendali, circoli di qualità e qualità totale, formazione professionale, salario per obiettivo), sia al grado di coinvolgimento del sindacato sulle principali materie inerenti le condizioni di lavoro.

Le RSU pertanto, percepiscono positivamente azioni aziendali di gestione delle risorse umane in senso partecipativo qualora esse siano dispiegate dalle imprese in modo strategico mettendo in campo

---

<sup>64</sup> Per il calcolo dell'indice si veda appendice metodologica.

non azioni isolate ma una pluralità di strumenti, e quando l'impresa accompagna questa politica con un atteggiamento di dialogo con il sindacato (vedi Tavv. 4.2.3-4.2.4).

**Tav. 4.2.3 Effetti sulla rappresentanza sindacale e indice di gestione delle risorse umane**

		Indice di gestione delle risorse umane						Totale	
		Tradizionale		Moderatamente innovativa		Innovativa		Nume rosità	% di colonna
		Nume rosità	% di colonna	Nume rosità	% di colonna	Nume rosità	% di colonna		
Quali sono stati gli effetti di tali mutamenti sull'attività della rappresentanza sindacale?	Hanno avuto effetti positivi			7	21,9%	15	40,5%	22	28,6%
	Non hanno avuto effetti	6	75,0%	13	40,6%	17	45,9%	36	46,8%
	Hanno provocato qualche difficoltà	2	25,0%	11	34,4%	4	10,8%	17	22,1%
	Hanno interferito negativamente			1	3,1%	1	2,7%	2	2,6%
Totale		8	100,0%	32	100,0%	37	100,0%	77	100,0%

**Tav. 4.2.4 Effetti sulla rappresentanza sindacale e indice di coinvolgimento sindacale**

		Indice di coinvolgimento sindacale								Totale	
		Nessun coinvolgimento		Scarso		Medio		Elevato		Nume rosità	% di colonna
		Nume rosità	% di colonna	Nume rosità	% di colonna	Nume rosità	% di colonna	Nume rosità	% di colonna		
Quali sono stati gli effetti di tali mutamenti sull'attività della rappresentanza sindacale?	Hanno avuto effetti positivi	1	11,1%	5	22,7%	6	31,6%	8	57,1%	20	31,3%
	Non hanno avuto effetti	6	66,7%	12	54,5%	9	47,4%	3	21,4%	30	46,9%
	Hanno provocato qualche difficoltà	1	11,1%	4	18,2%	4	21,1%	3	21,4%	12	18,8%
	Hanno interferito negativamente	1	11,1%	1	4,5%					2	3,1%
Totale		9	100,0%	22	100,0%	19	100,0%	14	100,0%	64	100,0%

In termini più generali ci si può domandare in che misura l'introduzione di strategie di gestione delle risorse umane tendenzialmente partecipative che si fondino su di una pluralità di strumenti si connette con modalità di gestione delle relazioni sindacali aperte al dialogo con la rappresentanza dei lavoratori. In prima istanza l'analisi comprova l'esistenza di una relazione diretta e statisticamente significativa, tra un elevato indice di gestione delle risorse umane<sup>65</sup> e un alto grado di coinvolgimento del sindacato nelle decisioni sulle condizioni di lavoro (Tav. 4.2.5).

Questo terreno "elevato" nel dispiegamento di una molteplicità di misure di gestione delle risorse umane non sembra essere in relazione con la forza organizzata del sindacato in azienda (tasso di sindacalizzazione), ma piuttosto un'esplicita scelta di campo dell'impresa; il sindacato d'altro canto, come si è appena visto, converge su queste scelte quando queste siano espresse in modo coerente e negoziato.

<sup>65</sup> Si tratta in media di circa ¼ delle imprese del campione, il 28% ha un profilo tradizionale e il 47% restante si posiziona in una situazione media.

**Tav. 4.2.5 Indice di gestione delle risorse umane e indice di coinvolgimento del sindacato**

		Indice di coinvolgimento sindacale								Totale	
		Nessun coinvolgimento		Scarso		Medio		Elevato			
		Nume-rosità	% di colona	Nume-rosità	% di colona	Nume-rosità	% di colona	Nume-rosità	% di colona	Nume-rosità	% di colona
Indice di gestione delle risorse umane	Tradizionale	7	35,0%	6	15,0%	4	11,4%	1	4,2%	18	15,1%
	Moderatamente innovativa	10	50,0%	15	37,5%	7	20,0%	8	33,3%	40	33,6%
	Innovativa	3	15,0%	19	47,5%	24	68,6%	15	62,5%	61	51,3%
Totale		20	100,0%	40	100,0%	35	100,0%	24	100,0%	119	100,0%

Naturalmente a quest'elemento base di carattere "culturale" si affiancano altre variabili di carattere strutturale e/o di condotta aziendale.

Sul piano strutturale la dimensione aziendale influenza significativamente l'indice d'innovazione di gestione delle risorse umane, si passa, infatti, da un 36% di imprese al di sotto dei 250 addetti che si posiziona nella fascia più alta dell'indice<sup>66</sup> ad oltre il 67% delle dimensioni maggiori. I settori più innovativi sono il meccanico (35% nella fascia innovativa), il chimico (39%); il tessile/abbigliamento si connota invece per un'alta quota d'impreses nella fascia dell'indice riferita da una gestione tradizionale. Tra le variabili rappresentative della condotta aziendale l'unica che sembra essere associata ad un elevato indice innovativo nella gestione delle risorse umane è l'innovazione organizzativa<sup>67</sup> che notoriamente è il terreno proprio su cui si giocano anche le strategie di gestione del personale, mentre è scarsamente rilevante l'innovazione tecnologica.

A conclusione di questo paragrafo ci si può domandare come si sposano, nelle condotte delle imprese studiate, strategie innovative nella gestione delle risorse umane e gli incentivi di carattere economico spesso come si è visto ad inizio paragrafo di segno più tradizionale (superminimi individuali e incentivi economici collettivi del tipo premi di produzione di gruppo). Se si utilizza un indice per l'incentivazione economica analogo a quello individuato a rappresentare la gestione delle risorse umane, fondato sul numero<sup>68</sup> di misure attivate congiuntamente, si ottiene che il legame tra strategie d'incentivazione economica e strategie più innovative nella gestione delle risorse umane, per entrambe le fasce professionali considerate, è di segno positivo e statisticamente significativo, ma con indice di correlazione debole<sup>69</sup>.

<sup>66</sup> Va sottolineato che i contesti più innovativi sul piano della gestione delle risorse umane non vanno interpretati come ambienti "idilliaci" ma semmai ambienti lavorativi dove è maggiore, e tendenzialmente in crescita, l'uso della leva disciplinare. Ciò potrebbe essere interpretato come il risultato di uno scambio organizzativo del tipo: maggiore coinvolgimento del lavoro ma anche maggiore intransigenza verso atteggiamenti opportunistici; oppure sul piano dello stile di gestionale aziendale meno paternalismo e più regolazione esplicita (sanzionata) nella valutazione dei comportamenti individuali. Nel 58% dei casi si segnalano sanzioni disciplinari a carico dei dipendenti. La tendenza è in leggera crescita ma soprattutto il fenomeno è più evidente nelle grandi imprese, nel settore alimentare e trasporti. Nel tessile e nel credito tale quota è inferiore alla media. Le imprese in difficoltà fanno maggiore ricorso alla leva disciplinare con tendenza alla crescita. Il grado di coinvolgimento del sindacato in materia di condizione di lavoro e il livello di adesione allo stesso non influenzano il ricorso a misure disciplinari che è piuttosto influenzata dal "modello di gestione delle risorse umane".

<sup>67</sup> Si passa dal 16% di imprese con indice innovativo nella gestione delle risorse umane ma assenza di innovazione organizzativa, al 33% nel caso di presenza di innovazione sia organizzativa sia nella gestione delle risorse umane.

<sup>68</sup> L'indicatore è costruito allo stesso modo per qualifiche alte e basse. E' stato calcolato sommando il numero d'incentivi economici di cui alle tavole 4.2.1-4.2.2 contemporaneamente presenti nelle imprese. I valori ottenuti sono stati ricodificati nel seguente modo: 0=nessuno, 1=basso, 2-3=medio, 4-5-6 elevato

<sup>69</sup> Rho spearman è 0.278 e 0.213 per le qualifiche basse ed alte rispettivamente.

Pertanto al quesito iniziale si può rispondere che vi è una debole relazione, nei casi studiati, tra forme di incentivazione economica e modalità di gestione delle risorse umane “sistemiche” e orientate al coinvolgimento del lavoro.

## Parte III

### Capitolo 5

#### Le relazioni tra gli attori e la contrattazione aziendale

##### 5.1 Premessa

In questo capitolo sarà affrontato il tema delle relazioni bilaterali tra gli attori aziendali utilizzando il grado di formalizzazione delle relazioni industriali quale indicatore, da una parte, del grado di riconoscimento/legittimazione reciproco; dall'altro, il livello di proceduralizzazione e la sistematicità dei flussi informativi saranno considerati alla luce dell'accordo del luglio 1993 come *proxy* di relazioni industriali tendenzialmente più "partecipative".

In particolare verrà descritto il tipo di proceduralizzazione delle relazioni attraverso l'impiego di informazioni su modalità (frequenza, istituzioni dello scambio, regolarità, direzione del flusso informativo: uni o bidirezionale, ecc..) e contenuti dello scambio informativo (materie oggetto dello scambio informativo).

L'insieme di queste informazioni sarà infine utilizzato per la costruzione di un indice sintetico di interazione tra le parti al fine di studiare l'incidenza su di esso dei diversi fattori di ordine strutturale, comportamentale e/o congiunturale.

Infine saranno presi in esame i contenuti dello scambio informativo considerando l'atteggiamento della direzione aziendale nei confronti del *partner* sindacale in merito alle principali materie inerenti alle modalità d'erogazione della forza lavoro. In questo senso si tenterà di distinguere diverse tipologie di comportamento aziendale stimandone il peso di ognuna. Queste possono spaziare da comportamenti ispirati a decisioni unilaterali, ad altre ispirate a spirito di consultazione della rappresentanza sindacale per arrivare a prassi di vera e propria contrattazione formale.

Ancora una volta sarà utilizzato l'indice sintetico di coinvolgimento del sindacato nelle decisioni sulle condizioni di lavoro già anticipato nei capitoli precedenti.

L'obiettivo di questa sezione sarà quello individuare l'eventuale esistenza di "circularità" tra strategie innovative nella gestione delle risorse umane, elevato grado di coinvolgimento sindacale e livello di proceduralizzazione delle relazioni tra gli attori.

##### 5.2 La relazione tra gli attori

Una prima variabile che sarà presa in considerazione per descrivere il grado di proceduralizzazione e/o sistematicità dello scambio informativo delle relazioni sindacali è la frequenza mensile degli incontri.

Nel campione studiato nei 2/3 dei casi la frequenza degli incontri tra rappresentanza sindacale e direzione risulta inferiore ad una cadenza mensile, con un'influenza significativa della dimensione: infatti, la percentuale di incontri mensili passa dal 21% nelle imprese con meno di 250 addetti al 52% nelle imprese con più di 250 addetti.

Il livello di sindacalizzazione ha un'influenza modesta, anche se positiva, sulla frequenza degli incontri; più importante l'influenza (statisticamente significativa) di fattori quali il grado di coinvolgimento

del sindacato<sup>70</sup> sulle principali questioni riguardanti le condizioni di lavoro e lo stile di gestione delle risorse umane. Si tratta di indicatori che più che esprimere lo stato dei rapporti di forza sul campo degli attori sottolineano lo stile di direzione aziendale in merito al rapporto con i dipendenti. Ulteriori conferme sulla diffusione di forme di proceduralizzazione delle relazioni sindacali codificate anche per via negoziale viene da altri tre indicatori:

- In primo luogo il 50% delle RSU dichiarano di avere incontri a cadenza fissa e il 70% di queste indica che tale decisione è stata ottenuta per via negoziale, il rimanente 30% invece segnala che la definizione di scadenze prefissate risale ad una prassi precedente consolidata.
- Nel 60% dei casi studiati esistono accordi a livello aziendale che prevedono prassi d'informazioni, consultazione e/o esame congiunto.
- Infine nel 57% delle osservazioni campionarie le informazioni sono quelle previste dalla prima parte del CCNL di riferimento, mentre nel 31% esse sono inferiori a quanto previsto dagli accordi del CCNL, percentuale che sfiora il 50% nel caso di imprese in difficoltà<sup>71</sup>. Solo nel 11% delle imprese del campione l'informazione distribuita è più ricca di quanto previsto dal CCNL.

Tutti e tre gli indicatori appena utilizzati mostrano una relazione positiva e statisticamente significativa con la dimensione aziendale<sup>72</sup>. Una parziale spiegazione può essere fatta risalire da una parte al fatto che nelle imprese minori il profilo organizzativo è strutturalmente meno formalizzato e che al crescere della dimensione aumenta la complessità nelle relazioni tra gli attori e il bisogno di coordinarle e strutturare i flussi informativi; dall'altro queste stesse condizioni, nelle imprese più grandi, inducono la formazione di strutture specializzate (ad esempio l'ufficio gestione risorse umane distinto dalla funzione gestione relazioni sindacali) che di per sé spingono alla necessità della formalizzazione delle relazioni.

Rilevante è il ruolo giocato da fattori ascrivibili allo stile di gestione delle risorse umane: tutti e tre gli indici sono associati positivamente e in maniera statisticamente significativa con l'indice di gestione delle risorse umane<sup>73</sup>.

La propensione al coinvolgimento del sindacato nelle principali decisioni inerenti le condizioni di lavoro risulta associarsi in modo statisticamente significativo con l'esistenza di accordi aziendali che prevedono prassi di informazioni, consultazione e/o esame congiunto.

Dopo l'accordo del luglio del 1993, con la diffusione di forme retributive legate ai risultati aziendali, si è posto l'accento sulle modalità di gestione di tali forme retributive che implicavano nel campo delle relazioni aziendali un maggiore coinvolgimento del lavoro come condizione del successo di queste

---

<sup>70</sup> Vedi nota metodologica in appendice per la definizione dell'indicatore. I valori dell'indice di frequenza degli incontri con cadenza almeno mensile passa dal 9% delle imprese che non adottano una gestione tradizionale delle risorse umane ad oltre il 48% di quelle che adottano uno stile innovativo; per quanto riguarda invece l'indice di coinvolgimento sindacale si passa da una frequenza di incontri almeno mensile del 20% per le imprese che non coinvolgono il sindacato al 46% per quelle in cui il coinvolgimento è elevato.

<sup>71</sup> In questi casi i due soggetti probabilmente tendono ad avere esigenze contrapposte e ad irrigidire le rispettive posizioni: l'impresa lesina le informazioni per difendere anche verso l'esterno lo stato di crisi, i lavoratori preoccupati della loro condizione aumentano la domanda informativa.

<sup>72</sup> Questa tendenza è confermata da precedenti analisi sulle relazioni industriali condotte in Lombardia e Piemonte già citate in precedenza. Nel caso Lombardo si evidenzia nell'ultima rilevazione un recupero delle imprese di minore dimensione. Nella rilevazione effettuata in Emilia Romagna passando da imprese sotto i 250 dipendenti a quelle di dimensione superiore si hanno i seguenti risultati:

nelle imprese medio piccole solo il 42% delle imprese ha dichiarato la esistenza di incontri tra RSU e direzione a scadenza fissa contro il 59% delle imprese più grandi; per quanto riguarda la esistenza di accordi aziendali che prevedono prassi aziendali di scambi di informazioni, esame congiunto e consultazione della rappresentanza sindacale, si passa dal 51% al 73%; infine nelle imprese più grandi la percentuale dei casi in cui le informazioni sono maggiori di quelle previste dagli accordi nazionali sui diritti di informazione è pari al 20% contro il 7% delle imprese medio piccole.

<sup>73</sup> Nei contesti più innovativi si riscontra infatti una percentuale più elevata di imprese che dichiarano scadenze prefissate degli incontri; più elevata anche la percentuale di imprese che definiscono contrattualmente le modalità dello scambio informativo; infine più elevata, sempre nei contesti più innovati sul piano della gestione delle risorse umane, la percentuale di RSU che dichiarano di avere informazioni più ampie di quelle previste dal CCNL.

pratiche. Inoltre la gestione del salario per obiettivo richiede interventi sul piano organizzativo, formativo, di classificazione delle professionalità o più propriamente delle competenze della forza lavoro<sup>74</sup>. A questo scopo sono state istituite sedi di confronto appropriate su base bilaterale e/o paritetica, in alcuni casi con competenze esterne all'azienda, con il compito di garantire trasparenza informativa ed un luogo di confronto permanente. Si tratta probabilmente delle forme più evolute di proceduralizzazione delle relazioni sindacali in un quadro tendenzialmente partecipativo.<sup>75</sup>

Nel campione studiato la diffusione di tali organismi è ancora contenuta: il 29% delle imprese, in linea con una stima effettuata utilizzando fonti derivate dallo studio della diffusione della contrattazione di secondo livello.<sup>76</sup> A conferma dello stimolo che l'introduzione di forme retributive flessibili ha esercitato sulla nascita di tali commissioni basti richiamare che il 90% delle imprese che hanno istituito tali schemi retributivi hanno dato vita a commissioni miste.

Ancora una volta il ruolo importante della dimensione aziendale emerge quale fattore strutturale nella diffusione di tali organismi, così come la propensione all'innovazione tecnica ed organizzativa sembra influire su tale diffusione, anche se in misura più blanda tuttavia.

Più marcata e statisticamente significativa la relazione positiva con fattori quali: tasso di sindacalizzazione, livello di coinvolgimento del sindacato e indice di gestione delle risorse umane.

Queste commissioni affrontano un'ampia gamma di tematiche ma le principali sono attinenti alla gestione del premio per risultato (51% delle imprese con commissioni), a quelle organizzative (58%) e formative (33%), a conferma di quanto appena detto sulla genesi e la necessità di intervenire in modo "sistemico" quando si cerca un coinvolgimento del lavoro al fine di migliorare la efficienza produttiva della impresa.

Per sintetizzare meglio il tema dello scambio informativo e della sua proceduralizzazione alla luce delle considerazioni svolte in premessa al capitolo si introduce ora un indice sintetico<sup>77</sup> capace di riassumere le singole variabili utilizzate fino da ora ed associarlo alle principali variabili strutturali e di condotta aziendale.

Dalla Tav. 5.2.1 s'individua un livello di proceduralizzazione dello scambio informativo medio alto nel campione studiato, con una consistente influenza del fattore dimensionale. Due settori hanno un basso grado di proceduralizzazione: alimentare e comunicazioni, mentre i rimanenti si collocano su un livello di proceduralizzazione medio.

Il grado di proceduralizzazione risulta poi indipendente alla congiuntura economica aziendale ed alla propensione innovativa tecnico/organizzativa; così come non sembra dipendere dal livello di adesione al sindacato. Emerge invece con molta forza un rapporto di "circolarità", espresso da relazioni statisticamente significative, tra: alta propensione alla proceduralizzazione; specializzazione della direzione aziendale nella gestione del personale (diversificazione dell'area in: personale, gestione risorse umane e formazione, relazione sindacali); orientamento ad uno stile innovativo alla gestione risorse umane (indice gestione risorse umane); ed infine l'orientamento favorevole al coinvolgimento sindacale nelle principali scelte inerenti le condizioni di lavoro (indice di coinvolgimento sindacale). (vedi Tavv. 5.2.2, 5.2.3, 5.2.4)

---

<sup>74</sup> Vedi il recente: (a cura di) G.Cainelli, R.Fabbi, P.Pini, Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali. F. Angeli, 2001.

<sup>75</sup> Non sempre l'esistenza di tali organismi si collega ad un'effettiva ricchezza delle relazioni sindacali. In alcuni casi le commissioni miste o paritetiche sono scatole vuote: vedi L. Lugli, S. Tugnoli, Commissioni bilaterali ed organismi paritetiche: un approfondimento attraverso la lettura dei testi degli accordi, in Secondo Rapporto sulla..... op. cit.

<sup>76</sup> Vedi nota precedente.

<sup>77</sup> Per la costruzione dell'indice sono state usate 5 variabili: presenza di incontri a cadenza fissa; esistenza di commissioni paritetiche; esistenza di incontri con cadenza superiore ad una volta al mese; rispetto diritti informazione come CCNL; esistenza di accordi aziendali che prevedono prassi di informazione, consultazione, esame congiunto. A ciascuna variabile è stato assegnato valore zero in caso di assenza del fenomeno, uno in caso di presenza dello stesso. Sommando così i punteggi delle variabili indicate si è ottenuto un indice sintetico del grado di interazione formale tra le parti che ha un range da 0 a +5. I valori sono poi stati ricodificati in quattro fasce: 0= nessuna proceduralizzazione; 1= bassa; 2-3= media; infine 4-5=elevata.

**Tav. 5.2.2 U.L per indice di interazione formale e indice di specializzazione della direzione**

		Indice di specializzazione funzionale della direzione								Totale	
		Nessuna		Bassa		Media		Elevata			
		Numerosi tà	% di colona	Numerosi tà	% di colona	Numerosi tà	% di colona	Numerosi tà	% di colona	Numerosi tà	% di colona
Indice di interazione formale	Nessuna	4	20,0%	12	19,0%	4	11,1%	3	8,6%	23	14,9%
	Bassa	7	35,0%	10	15,9%	6	16,7%	3	8,6%	26	16,9%
	Media	5	25,0%	32	50,8%	18	50,0%	15	42,9%	70	45,5%
	Elevata	4	20,0%	9	14,3%	8	22,2%	14	40,0%	35	22,7%
Totale		20	100,0%	63	100,0%	36	100,0%	35	100,0%	154	100,0%

**Tav. 5.2.3 U.L per indice di interazione formale per indice di gestione delle risorse umane**

		Indice di gestione delle risorse umane						Totale	
		Tradizionale		Moderatamente innovativa		Innovativa			
		Nume rosità	% di colona	Nume rosità	% di colona	Nume rosità	% di colona	Nume rosità	% di colona
Indice di interazione formale	Nessuna	4	16,7%	10	18,9%	4	5,8%	18	12,3%
	Bassa	11	45,8%	10	18,9%	5	7,2%	26	17,8%
	Media	8	33,3%	22	41,5%	37	53,6%	67	45,9%
	Elevata	1	4,2%	11	20,8%	23	33,3%	35	24,0%
Totale		24	100,0%	53	100,0%	69	100,0%	146	100,0%

**Tav. 5.2.4 U.L per indice di interazione formale per indice di coinvolgimento sindacale**

		Indice di coinvolgimento sindacale								Totale	
		Nessun coinvolgimento		Scarso		Medio		Elevato			
		Numerosi tà	% di colona	Numerosi tà	% di colona	Numerosi tà	% di colona	Numerosi tà	% di colona	Numerosi tà	% di colona
Indice di interazione formale	Nessuna	9	42,9%	7	16,3%	3	8,3%	1	4,0%	20	16,0%
	Bassa	5	23,8%	7	16,3%	4	11,1%	2	8,0%	18	14,4%
	Media	7	33,3%	20	46,5%	17	47,2%	12	48,0%	56	44,8%
	Elevata			9	20,9%	12	33,3%	10	40,0%	31	24,8%
Totale		21	100,0%	43	100,0%	36	100,0%	25	100,0%	125	100,0%

In altre parole si delinea un terreno strategico aziendale, per un certo numero d'impresе, in cui la scelta di un rapporto strutturato con il sindacato (sia interno sia esterno) avviene in un clima generale favorevole al suo coinvolgimento e attenzione alla valorizzazione delle risorse umane. Si tratta di un "modello" che nelle ricerche lombarde<sup>78</sup> è stato definito come "un modello di coinvolgimento dell'attore sindacale". Naturalmente a questo "modello" se ne contrappone un altro di gestione del rapporto tra gli attori che potremmo definire, sempre sulla scorta dell'indagine lombarda, di "resistenza aziendale", a rilevare come l'ostacolo alla partecipazione provenga dalla direzione delle imprese. In questo "modello" la mancanza di formalizzazione delle relazioni tra gli attori si associa ad uno scarso coinvolgimento del sindacato e ad una gestione tradizionale (es. scarso ruolo della formazione, ecc..) della manodopera.

<sup>78</sup> B.Lizzieri, Le relazioni industriali nelle imprese lombarde, op.cit.

L'indagine empirica mostra come nella realtà regionale il peso del primo "modello" è superiore al secondo raggiungendo il 30% delle imprese del campione, contro il 6% del secondo. Naturalmente la situazione più diffusa, circa il 60%, si trova in una posizione intermedia, a significare che se da una parte uno stile di gestione imprenditoriale di "resistenza aziendale" al coinvolgimento del lavoro e della sua rappresentanza sembra ormai residuale, nella maggioranza dei casi il terreno prescelto è ancora incerto. Il "modello di coinvolgimento dell'attore sindacale" è, in questa prospettiva, in questa fase, patrimonio delle imprese di più grandi dimensioni, in cui la necessità di rendere meno informali i rapporti con i lavoratori e la rappresentanza sindacale al fine di sollecitare un atteggiamento attivo del lavoro nel processo produttivo, comportano uno scambio informativo più trasparente tra le parti e di coinvolgimento dell'attore sindacale, assieme ad una più attenta gestione delle risorse umane sia sul piano formativo sia su quello dei meccanismi premianti.

Fino ad ora il rapporto tra gli attori sociali, a livello aziendale, è stato studiato senza considerare i contenuti dello scambio informativo e le modalità con cui le decisioni vengono prese. Uno sguardo alla tav. 5.2.5 consente di introdurre un elemento di criticità nel ruolo del sindacato sia sul piano delle materie in cui è coinvolto sia per le modalità del coinvolgimento.

**Tav. 5.2.5 Modalità di coinvolgimento del sindacato per materia e per classi di dimensione**

Classi di dimensione			Decide autonomamente		Informa o consulta la rappresentanza		Contratta con la rappresentanza		Totale	
			Nume rosità	%	Nume rosità	%	Nume rosità	%	Nume rosità	%
50 - 250	Straordinario	Mobilità interna	42	43,3%	36	37,1%	19	19,6%	97	100,0%
		Mutamenti organizzativi	44	50,6%	32	36,8%	11	12,6%	87	100,0%
		Innovazioni tecnologiche	51	54,8%	32	34,4%	10	10,8%	93	100,0%
		Formazione	62	67,4%	26	28,3%	4	4,3%	92	100,0%
			55	64,0%	24	27,9%	7	8,1%	86	100,0%
	oltre 250	Mobilità interna	19	35,2%	23	42,6%	12	22,2%	54	100,0%
		Mutamenti organizzativi	21	42,9%	17	34,7%	11	22,4%	49	100,0%
		Innovazioni tecnologiche	20	37,7%	26	49,1%	7	13,2%	53	100,0%
		Formazione	26	50,0%	23	44,2%	3	5,8%	52	100,0%
			16	32,0%	28	56,0%	6	12,0%	50	100,0%
Totale	Mobilità interna	61	40,4%	59	39,1%	31	20,5%	151	100,0%	
	Mutamenti organizzativi	65	47,8%	49	36,0%	22	16,2%	136	100,0%	
	Innovazioni tecnologiche	71	48,6%	58	39,7%	17	11,6%	146	100,0%	
	Formazione	88	61,1%	49	34,0%	7	4,9%	144	100,0%	
		71	52,2%	52	38,2%	13	9,6%	136	100,0%	

Mediamente le direzioni aziendali decidono, in modo unilaterale, su due materie delle cinque proposte per l'analisi: formazioni e scelte di innovazione tecnologiche; nelle altre tre materie: straordinario, mobilità interna e mutamenti organizzativi, è prevalente la consultazione e/o contrattazione con il sindacato.

In sostanza il sindacato entra in gioco sulle questioni che riguardano la flessibilità del lavoro, mentre è "spiazzato", soprattutto nelle minori dimensioni, nelle decisioni di tipo strategico: innovazione e formazione. In aggiunta, anche quando il sindacato è coinvolto in modo rilevante, la modalità di gran lunga prevalente, circa il 40% del totale, è la consultazione/informazione piuttosto che la contrattazione, quest'ultima raggiunge la punta massima sul tema dello straordinario (29%).

## Capitolo 6

### La contrattazione

#### 6.1 Premessa

In questo capitolo, in prima istanza, verrà studiata la propensione alla contrattazione di secondo livello, l'iter che precede il confronto tra le parti nella predisposizione della piattaforma, le tipologie degli accordi<sup>79</sup> (formale, informale; difensivo, acquisitivo, gestionale, territoriale), le modalità di gestione del confronto (solo sindacato interno o intervento anche di quello esterno; sede dell'accordo, lunghezza della trattativa, modalità di consultazione sui contenuti della vertenza, ecc...), l'intensità negoziale (numero di accordi nel periodo di riferimento).

In seconda istanza verranno studiate le materie oggetto di intesa e la loro relazione con le principali variabili strutturali e di condotta aziendale nei confronti della gestione delle risorse umane e della rappresentanza sindacale.

Infine si affronteranno le questioni della gestione dell'accordo e in quest'ambito la conflittualità.

#### 6.2 La propensione negoziale

Nel periodo di riferimento, 1996/98, secondo il campione allargato dell'indagine telefonica la propensione a siglare intese formali<sup>80</sup> è pari al 78% delle imprese con una netta relazione con la dimensione: si passa, infatti, dal 67% delle imprese fino a 99 addetti, al 79% per la classe dimensionale 100-249, mentre per la classe successiva si supera il 90%. Se si usa il campione postale il fattore dimensionale risulta ancora essere associato positivamente, in modo statisticamente significativo, alla propensione negoziale anche se essa raggiunge livelli superiori vicino al 88%<sup>81</sup>. Delle imprese che nel periodo di riferimento non hanno firmato un accordo aziendale, il 57% avevano raggiunto almeno un'intesa nel periodo precedente che sale al 100% nel caso delle imprese maggiori.

Tutti i settori mostrano una propensione negoziale piuttosto elevata, anche se comunicazioni e meccanico si trovano sopra alla media, mentre tessile, alimentare e commercio stanno al di sotto. Questo dato sembra essere in parte influenzato dal "ciclo contrattuale", cioè la diversa collocazione del com-

---

<sup>79</sup> In questo capitolo, nell'analisi della propensione ed intensità negoziale e delle caratteristiche tipologiche degli accordi, si dispone, oltre che dei dati della rilevazione con questionario postale rivolto alle RSU, dei dati del campione allargato relativo all'indagine telefonica condotta su 501 imprese.

<sup>80</sup> In questa quota sono comprese anche le intese aperte ma non ancora firmate.

<sup>81</sup> La differenza tra i due valori è da attribuirsi ai processi d'auto-selezione del campione postale che come già detto nell'appendice metodologica è sovra-rappresentato dalle imprese maggiori che sono caratterizzate da una propensione alla contrattazione più elevata.

Entrambe le stime sono superiori ai dati sulla propensione ottenuti dalla analisi della contrattazione di secondo livello utilizzando la banca dati IRES Emilia Romagna. Tuttavia la diversità del periodo di riferimento, le modalità di raccolta dei dati nella presente indagine, che ha escluso le aziende senza rappresentanza sindacale; mentre dall'altro la raccolta degli accordi (banca dati) sottostima il livello di contrattazione nelle piccole imprese, la difficoltà di ottenere dati occupazionali disaggregati a livello regionale, ed infine il fatto che nella presente indagine la propensione negoziale include anche le intese non ancora sottoscritte, non permettono un confronto omogeneo tra le due fonti. Va sottolineato tuttavia che per le imprese al di sopra dei 250 dipendenti i dati sono più congruenti e tendono a convergere.

parto/settore rispetto al rinnovo del contratto nazionale e la “stagione” dei rinnovi degli accordi aziendali nella fase di rilevazione dei dati.

La propensione alla contrattazione formale in azienda sembra essere significativamente associata sia all'indice di coinvolgimento sindacale, sia all'indice di formalizzazione delle relazioni tra gli attori, nonché allo stile innovativo nella gestione delle risorse umane. La contrattazione pertanto si associa ad un “clima di relazioni industriali” caratterizzato da: uno scambio informativo intenso e formalizzato tra gli attori; il coinvolgimento della rappresentanza collettiva dei lavoratori almeno sul terreno della flessibilità funzionale<sup>82</sup> (orari, mobilità interna e organizzazione del lavoro); sistemi organizzativi di gestione delle risorse umane orientati a favorire un atteggiamento attivo del lavoro attraverso incentivi economici e modalità produttive alternative al modello di parcellizzazione del lavoro tradizionale.

Accanto alla contrattazione formale che si sostanzia nella sottoscrizione di un testo scritto esiste un diffuso fenomeno, noto ma scarsamente studiato, di accordi verbali che le parti non ritengono di dovere sancire in forma scritta. La contrattazione informale, è considerata dagli studiosi di relazione industriale, una forma meno evoluta di negoziazione, giacché non garantisce, entrambe le parti, sulle controversie e l'applicazione di sanzioni in caso d'atteggiamenti sleali, della possibilità di ricorso da un arbitrato, ma soprattutto favorisce atteggiamenti opportunistici e una non trasparenza nei rapporti tra gli attori sociali, in particolare nei confronti dei lavoratori. Ciò nonostante, queste modalità sono assai diffuse per almeno due motivi: la forma scritta, diventa “costosa” quando le due parti si trovano di fronte ad un esito incerto e difficilmente prevedibile delle loro azioni; dall'altra parte, la forma scritta, richiede che i livelli di rappresentanza dei due attori siano strutturati e in grado di esprimere una delega e impegnare risorse. Quest'ultimo motivo è alla base della spiegazione del maggiore ricorso alla contrattazione informale delle imprese minori.

Dai dati dell'indagine postale emerge, infatti, che la contrattazione informale, anche in forma sporadica, è diffusa in quasi il 58% delle imprese ed è una pratica sistematica solo nel 6% dei casi. Nelle minori dimensioni il fenomeno è molto più evidente: l'83% delle imprese più piccole vi fa ricorso anche se in forme non sistematiche, contro il 56% delle grandi. Interessante notare che la pratica di negoziare informalmente in modo sistematico è più diffusa nelle imprese oltre i 500 addetti dove sfiora il 18%. Questa pratica investe allo stesso modo sia i settori manifatturieri sia i settori dei servizi.

Al contrario di quanto si potrebbe ipotizzare, la diffusione della contrattazione informale si associa positivamente sia ad un alto livello di sindacalizzazione<sup>83</sup> sia ad un elevato grado di coinvolgimento del sindacato e ad elevati livelli di proceduralizzazione tra le parti. In altre parole, realtà aziendali che potremmo definire avanzate sul piano del rapporto tra le parti, sia per il loro reciproco riconoscimento, sia per il livello di formalizzazione delle relazioni, sviluppano contemporaneamente una modalità contrattuale, di tipo informale, che sembrerebbe essere prerogativa di relazioni sindacali meno avanzate e di debolezza sindacale. La spiegazione di ciò potrebbe essere fatta risalire da, una parte all'irriducibilità degli spazi di contrattazione informali in ambienti complessi in continua evoluzione e di difficile prevedibilità che richiede rapidità di risposta che non è propria degli accordi formalizzati; dall'altro la praticabilità di questo terreno è maggiormente “garantita” nei contesti di maggiore fiducia tra le parti e dove il sindacato è presente e radicato nella base.

E' ora possibile presentare un indice globale della propensione a negoziare considerando tutte le modalità di contrattazione aziendale: formale, informale e/o entrambe.

---

<sup>82</sup> La propensione negoziale sale dal 66% delle imprese caratterizzate da un basso grado di coinvolgimento al 92% per quelle con elevato grado di coinvolgimento. Ancora: la propensione alla contrattazione sfiora il 100% qualora l'impresa adotti un gestione delle risorse umane partecipativa.

<sup>83</sup> Vi sono circa 20 punti di differenza nella diffusione del fenomeno, in più, almeno in forma sporadica, nei contesti ad alta sindacalizzazione rispetto a quelli a bassa sindacalizzazione. Il divario è ancora presente per il coinvolgimento del sindacato anche se esso scende a 10 punti percentuali.

Dalla Tav.6.2.1 si può vedere come la propensione negoziale globale alla negoziazione sia molto elevata sfiorando il 94% delle imprese del campione con una leggera differenza tra le imprese medio piccole e medio grandi a favore di queste ultime di circa tre punti percentuali. In altre parole le imprese con più di 250 dipendenti e dotate di una rappresentanza sindacale sono nella totalità dei casi interessate ad almeno una forma di contrattazione sindacale<sup>84</sup>.

**Tav. 6.2.1 Propensione alla contrattazione e sua articolazione per classi di dimensione**

		Propensione negoziale								Totale	
		Nessuna		Solo informale		Solo formale		Entrambe		Nume rosità	% riga
		Nume rosità	% riga	Nume rosità	% riga	Nume rosità	% riga	Nume rosità	% riga		
Classi di dimensione	50 - 250	7	7,1%	7	7,1%	37	37,4%	48	48,5%	99	100,0%
	oltre 250	2	3,6%			25	44,6%	29	51,8%	56	100,0%
Totale		9	5,8%	7	4,5%	62	40,0%	77	49,7%	155	100,0%

Esiste poi un divario di dieci punti percentuali tra la propensione globale al negoziato nell'industria (97,2%) e nei servizi (87,6%).

L'analisi della composizione delle varie forme di contrattazione aziendale diventa a questo punto rilevante per comprendere le strategie dei due attori in relazione all'uso di forme di regolazione sia formalizzata sia non:

- Il *pattern* prevalente comprende entrambe le modalità con un'accentuazione nelle imprese oltre i 250 addetti.
- La contrattazione solo formale riguarda il 40% delle imprese e anche in questo caso il dato è leggermente superiore nelle imprese più grandi.
- La contrattazione solo informale ha un peso marginale (4,5%) ed è confinata nelle imprese fino a 100 dipendenti e nel settore terziario (10%).<sup>85</sup>
- Nel settore terziario la modalità prevalente è la contrattazione formale (42,9%) seguita dalla forma mista (34,7%) che risulta essere molto inferiore al dato del settore manifatturiero che sfiora il 57%.

La propensione negoziale globale e la sua tipologia, non sono influenzati dallo stato congiunturale aziendale; la tipologia invece è sensibile al grado di innovazione tecnico/organizzativo: le imprese meno innovative usano più diffusamente la contrattazione di tipo formale, 47,6%, mentre in quelle innovative questa modalità scende al 34,5% per far posto all'aumento sensibile delle modalità mista (formale ed informale) che sale 53,4% contro il 40,5% di quelle meno innovative. Evidentemente gli ambienti aziendali altamente innovativi sperimentano cambiamenti che richiedono maggiore addattività e flessibilità nella regolazione del sistema "socio tecnico" aziendale per cui gli attori ricorrono ad una "miscela" di strumenti formali e non, per governare al contempo il cambiamento con uno strumento più flessibile, da un lato ma, dall'altro, assicurare le *routine* aziendali.

Come già visto per la propensione alla contrattazione formale, anche l'indice di contrattazione globale è associato in modo statisticamente significativo all'indice di coinvolgimento del sindacato e all'indice di proceduralizzazione tra le parti. L'indice di sindacalizzazione risulta invece ininfluenza sulla propensione negoziale globale a conferma, ancora una volta, che sono più gli indicatori di "clima delle relazioni" e di atteggiamento della direzione aziendale verso l'attore sindacale, a influire

<sup>84</sup> Questi risultati, sono superiori ai dati medi rilevati in Lombardia e Piemonte in due indagini che hanno utilizzato un questionario e un campione simile a quello Emiliano/Romagnolo. La propensione globale risulta dell'84,2% in Lombardia, e del 84,6% in Piemonte (Provincia di Torino). Il divario maggiore riguarda la propensione al negoziato nella classe 50-149 che risultava essere del 76,5% in Lombardia e del 79,7% in Provincia di Torino.

<sup>85</sup> Questo profilo segue assai da vicino quello desumibile dalle due ricerche: Lombarda e Piemontese prima menzionate.

sulla scelta di un terreno della regolazione sociale, piuttosto che la semplice registrazione dei meri rapporti di forza.

Un approfondimento dell'analisi può essere condotto studiando gli effetti sulla tipologia negoziale degli indici di coinvolgimento sindacale e di interazione tra gli attori: infatti, all'aumentare del grado di coinvolgimento sindacale e del livello di proceduralizzazione aumenta sensibilmente l'uso congiunto di contrattazione formale e informale: si passa da un ricorso di questa modalità nel 40% delle imprese per valori bassi degli indici, al 55%-60% delle imprese con valori più elevati degli stessi. Inoltre la quota d'impresе che contratta solo formalmente non è influenzata da questi indicatori che invece influenzano, in modo negativo, il comportamento delle imprese che contrattano solo informalmente<sup>86</sup>. In altre parole al crescere della proceduralizzazione e del coinvolgimento del sindacato aumenta la quota di contrattazione informale che si associa a quella formale, mentre scompare la modalità solo informale. Le due forme contrattuali (formale e informale) non sono, nei contesti ad elevato coinvolgimento sindacale e formalizzazione delle relazioni, tra loro sostitutive, ma appaiono complementari e rispondenti a logiche regolative diverse, come si vedrà meglio in seguito dall'analisi dei contenuti negoziali. Infine, il fatto poi che la complementarità di queste forme di contrattazione si accompagni ad elevati tassi di sindacalizzazione, mostra che tale terreno è accettato da entrambi gli attori e non invece essere una strategia aziendale che, sfruttando l'ambiguità della mancata codifica scritta dell'intesa tenta di riprendersi nei fatti, in ultima istanza, la prerogativa sulle scelte negoziali.

### **6.3 L'indirizzo negoziale**

La rilevazione telefonica ha consentito di individuare quattro tipi di contratto aziendale: contratto integrativo, gestionale, difensivo e territoriale<sup>87</sup>. Si tratta naturalmente di contrattazione formale; l'aggregazione di tali tipologie, in un insieme che chiameremo contrattazione acquisitiva, sarà distinto da un altro insieme che chiameremo contrattazione difensiva. Lo studio del peso relativo dei due aggregati definirà l'indirizzo negoziale dell'impresa. Successivamente l'analisi sarà articolata all'interno dell'indirizzo acquisitivo per verificare la combinazione delle diverse tipologie di accordo. In tal modo si potrà valutare la prevalenza di comportamenti contrattuali che optano per un accordo quadro completo di lunga durata, da altri in cui l'accordo quadro viene "gestito" o affiancato da altre intese, più focalizzate su singole aree tematiche o finalizzate alla gestione di emergenze nel breve periodo o all'applicazione di materie, come l'erogazione del salario variabile, che richiedono un confronto a cadenza fissa tra le parti.

---

<sup>86</sup> Si va dal 14,3% delle imprese con nessun grado di coinvolgimento al 3,5% di quelle ad alto coinvolgimento.

<sup>87</sup> INTEGRATIVO:

Si tratta di un testo complesso e articolato in diverse materie, e dove vengono stabilite le rispettive normative, introducendo elementi di "integrazione" (di solito in senso migliorativo) rispetto al CCNL, e rappresentano il principale riferimento per quanto riguarda le Relazioni Sindacali.

Fra le più comuni materie oggetto dell'intesa, si riscontra la parte salariale e, di solito, viene introdotto un capitolo di riferimento per il salario variabile

Il loro periodo di vigenza è solitamente di 3 - 4 anni; il suo rinnovo avviene, a volte, semplicemente con un verbale di accordo in cui si richiamano le diverse materie trattate, la cui normativa viene confermata completamente od in parte o, se specificato, può essere rinnovato in modo tacito, per periodi convenuti, fino alla stipula di un nuovo accordo.

È elemento di riferimento per le altre intese che potrebbero essere stipulate durante il suo periodo di vigenza, nelle quali viene solitamente richiamato.

**GESTIONALE:**

S'intende un testo di carattere acquisitivo in cui, con o senza esplicito riferimento al contratto integrativo aziendale, si regolano e/o gestiscono specifici aspetti delle relazioni sindacali o altre materie oggetto di trattativa.

Di norma è costituito da un minor numero di materie trattate rispetto all'integrativo (di solito una sola).

Rispetto all'integrativo ha una validità più limitata nel tempo, in quanto interviene su aspetti contingenti.

**DIFENSIVO:**

Si intende un verbale di intesa i cui contenuti riguardano la gestione di esuberi occupazionali con l'applicazione di ammortizzatori sociali per la gestione di fasi di crisi/ristrutturazioni aziendali.

Gli strumenti utilizzati in questa tipologia di contratti sono: Cassa integrazione Guadagni ordinaria e speciale, mobilità esterna, contratti di solidarietà, prepensionamenti, ecc.

**TERRITORIALE:**

Accordo che si estende a più imprese in un dato territorio e/o settore di segno prevalentemente acquisitivo.

Dalla Tav. 6.3.1 si evince una netta prevalenza dell'indirizzo negoziale esclusivamente acquisitivo (86% dei casi) mentre l'indirizzo congiunto acquisitivo e difensivo si attesta intorno all'11,5% dei casi. Marginale il peso dell'indirizzo solo difensivo.

**Tav. 6.3.1 Tipologia negoziale della contrattazione formale per classi di dimensione aziendale**

		Tipo di indirizzo negoziale						Totale	
		Solo acquisitivo		Solo difensivo		Entrambi		Nume rosità	% riga
		Nume rosità	% riga	Nume rosità	% riga	Nume rosità	% riga		
Classi di dimensione	50 - 250	223	86,4%	8	3,1%	27	10,5%	258	100,0%
	oltre 250	115	86,5%			18	13,5%	133	100,0%
Totale		338	86,4%	8	2,0%	45	11,5%	391	100,0%

- La dimensione non influenza l'indirizzo negoziale se si esclude quello solo difensivo che sembra prerogativa delle imprese medio-piccole. Tenendo conto dei precedenti rapporti sulla contrattazione articolata in regione<sup>88</sup> si possono fare le seguenti considerazioni: il segno prevalentemente acquisitivo è frutto della congiuntura economica favorevole che abbatte in particolare la contrattazione esclusivamente difensiva. Le imprese in crisi/ristrutturazione vedono da una parte dimezzarsi il peso della componente contrattuale solo acquisitiva (49%) e quadruplicarsi il peso della componente mista (44%), ma anche crescere quella solo difensiva (7,3%). Le imprese in crescita mostrano un segno quasi esclusivamente acquisitivo della contrattazione (97%).
- Il peso della contrattazione di segno contemporaneamente acquisitiva e difensiva individua una quota consistente da imprese di maggiori dimensioni e appartenente a gruppi, interessate da ristrutturazioni che richiedono forme di regolazione complesse; cioè che riguardano contemporaneamente sia la gestione esuberanti sia elementi acquisitivi come salario, formazione, flessibilità, ecc. Infatti, alcuni settori in forte ristrutturazione, come il chimico e il settore bancario, hanno più della media un indirizzo negoziale misto.

Il ricorso ad accordi difensivi nella contrattazione di secondo livello si associa a relazioni industriali segnate da elevati tassi di adesione al sindacato<sup>89</sup>, ampio coinvolgimento dello stesso nelle decisioni inerenti alle condizioni di lavoro<sup>90</sup> e un grado elevato di proceduralizzazione delle relazioni tra le parti<sup>91</sup>. Questo fenomeno si spiega da una parte per la volontà del legislatore che, con dispositivi legislativi<sup>92</sup>, ha incentivato l'accordo abbattendo i costi per l'impresa, se tra le parti si raggiunge un accordo nella gestione dei licenziamenti collettivi con il ricorso alla procedura di mobilità nei casi d'esuberanti strutturali; dall'altro una maggiore propensione delle strategie aziendali a coinvolgere il sindacato nei momenti di crisi al fine di ridurre i "costi" (costi non monetari ma di transazione) dell'eventuale conflitto con i lavoratori e le loro rappresentanze. Va evidenziato che in questi casi alcuni costi monetari

<sup>88</sup> Vedi primo e secondo rapporto sulla contrattazione in Emilia Romagna a cura dell'IRES E-R. op,cit.

<sup>89</sup> Si passa da un 3,7% della contrattazione difensiva nei contesti a bassa sindacalizzazione ad un 22% di quelli ad alta concentrazione sindacale.

<sup>90</sup> Si passa da un 6% della contrattazione difensiva nei contesti a basso grado di coinvolgimento ad un 19% di quelli ad alto grado di coinvolgimento sindacale.

<sup>91</sup> Si passa da un 6% della contrattazione difensiva nei contesti a basso grado di proceduralizzazione tra le parti ad un 21% di quelli ad alto grado di proceduralizzazione.

<sup>92</sup> Si ci riferisce alla legge 223 sui licenziamenti.

sono “scaricati” sulla collettività e il sindacato si assume l’onere di mediare tra interessi divergenti: lavoratori e impresa, svolgendo al contempo un importante ruolo di “regolazione sociale”.

### 6.3.1 La contrattazione acquisitiva

Il contratto integrativo<sup>93</sup> è il perno dell’azione di regolazione aziendale nella relazione tra le parti in quanto costituisce la forma scritta più complessa ed impegnativa per articolazione dei contenuti. Nel periodo 1996/98 sono state siglate intese di questo tipo in quasi i 2/3 delle imprese campione<sup>94</sup>, tale quota è costante in tutte le dimensioni aziendali e i settori<sup>95</sup>.

Nel corso della rilevazione<sup>96</sup> si è poi registrato un ulteriore 8% d’imprese che stavano svolgendo trattative per il rinnovo dell’accordo integrativo. Se si allunga l’orizzonte temporale della analisi per tenere conto delle diverse tornante di rinnovo del CCNL si scopre che un ulteriore 21% di imprese aveva siglato l’integrativo prima del 1996 per cui nell’arco di due rinnovi contrattuali la quasi totalità delle imprese rinnova l’integrativo aziendale. Naturalmente per una corretta interpretazione del dato occorre ricordare che il campione è rappresentativo d’imprese sopra i 50 addetti e con una rappresentanza sindacale.

A fianco di questa diffusa contrattazione integrativa si affianca un’altrettanta estesa pratica negoziale di tipo gestionale che in media coinvolge oltre il 75% delle imprese. Si rammenta che questa modalità ha il ruolo di gestire l’applicazione del contratto integrativo, o la regolazione d’aspetti specifici e/o di carattere eccezionale.

Il ruolo “manutentivo” dell’accordo principale giocato da parte dell’accordo gestionale si desume anche da analisi effettuate in precedenza<sup>97</sup> che hanno evidenziato come questa modalità negoziale sia caratterizzata dal ricorso ad un numero elevato di intese per tornata ma focalizzate su pochi e specifici contenuti.

La dimensione aziendale, in particolare sopra i 500 dipendenti determina un balzo del ricorso a questo tipo di contrattazione che si approssima al 90% dei casi.

Evidentemente le organizzazioni più complesse ed articolate in più unità locali come sono le imprese di queste dimensioni, richiedono continue messe a punto e l’uso di strumenti regolativi specifici e flessibili in gradi di governare sia eventuali diseconomie di scala sia costi di coordinamento elevati. Dai dati della rilevazione emerge che i comparti manifatturieri in senso stretto ricorrono con più frequenza a questo strumento di regolazione rispetto ai comparti del settore terziario e dell’edilizia. Inoltre la contrattazione gestionale è uno strumento usato indipendentemente dallo stato di crisi o di crescita economica ed occupazionale dell’impresa.

La contrattazione territoriale che per sua natura investe comparti produttivi specifici<sup>98</sup> in una logica di politiche di settore o di politiche industriali, è poco diffusa e concentrata in alcune realtà settoriali quali il settore alimentare, edile, commercio e nelle dimensione medio/grandi; essa non è mai svolta in modo isolato ma si accompagna alla modalità contrattuale acquisitiva, in particolare quella integrativa. Complessivamente solo il 4% delle imprese hanno stipulato accordi territoriali.

La ricerca di una relazione tra le varie forme di contrattazione acquisitiva evidenzia una modalità più diffusa di regolazione aziendale che consiste nella combinazione di un contratto integrativo accom-

<sup>93</sup> Vedi nota 22.

<sup>94</sup> Campione telefonico di 501 imprese.

<sup>95</sup> Questo è vero se si tiene conto che a livello settoriale vi sono sfasamenti temporali nei rinnovi contrattuali. Per esempio nel tessile la quota di accordi nel periodo 1996/98 è molto inferiore alla media ma tale quota è compensata dalla sigla di accordi firmanti prima del 1996 in misura superiore alla media.

<sup>96</sup> Terminata nel gennaio del 2000.

<sup>97</sup> Vedi: Secondo rapporto contrattazione.....op.cit.

<sup>98</sup> Oppure interessare le piccole dimensioni come l’artigianato che è escluso dalla rilevazione presente.

pagnato da uno o più contratti gestionali: quasi un'impresa su due, e un andamento positivo con la dimensione aziendale<sup>99</sup>.

A livello aziendale, le parti sviluppano una complessa e continua attività di contrattazione ricercando gli strumenti più adatti alla regolazione dell'ambiente "socio tecnico" in cui operano di volta in volta necessari, ma all'interno di una cornice che, per così dire, fissa le regole del gioco almeno sulle materie più importanti oggetto di contrattazione: salario, orario, diritti di informazione, inquadramento, ecc.. Una modalità di regolazione sorprendentemente molto diffusa (30%) è la presenza del solo accordo gestionale nel periodo di riferimento. Questo apparentemente contrasta, in effetti, con la definizione stessa utilizzata nel questionario dell'accordo gestionale, che prevede un "collegamento" ad un'intesa più ampia ovvero l'integrativo, anche se non si può escludere il caso di una regolazione delle relazioni sindacali fondate su accordi monotematici in assenza di tale accordo integrativo: il 90% delle RSU che hanno dichiarato nel triennio di rilevazione la firma di almeno un accordo gestionale hanno poi dichiarato o di essere in fase di rinnovo dell'integrativo, e quindi di averlo già siglato in una data precedente oppure, appunto, di averlo firmato prima del periodo di rilevazione. Ciò conferma che la modalità contrattuale prevalente è data da un accordo integrativo dai contenuti ampi e complessi, seguito da una serie d'intese gestionali su specifici temi o evenienze.

#### **6.4 L'intensità negoziale**

Quanto appena affermato conduce direttamente al tema della misura della frequenza della stipula di accordi formali in un dato arco di tempo, che d'ora in avanti sarà definita intensità negoziale.

Sia i dati della indagine postale sia di quella telefonica mostrano che le imprese del campione hanno in media firmato cinque accordi nel periodo 1996/98. Si tratta di un dato di grande interesse che evidenzia una "microregolazione" quasi continua nelle imprese emiliane-romagnole che per le grandi dimensioni sfiora un accordo ogni trimestre per il periodo considerato. Il dato è sostanzialmente più elevato di quello trovato nelle analoghe rilevazioni effettuate in Piemonte e Lombardia già più volte citate. Esso è anche superiore<sup>100</sup> ai risultati ricavati dalla banca dati sulla contrattazione IRES di secondo livello del periodo 1994/97.

Se si considera la tipologia della contrattazione, l'elevata intensità contrattuale è spiegata esclusivamente dagli accordi gestionali che in media raggiungono una frequenza, per impresa, di circa cinque intese nel triennio di riferimento. La dimensione aziendale poi ha un impatto rilevante su questo tipo d'intese considerando che oltre i 500 addetti le intese gestionali nel periodo sfiorano, in media, il numero di dieci. Differenze di rilievo si riscontrano anche sul piano settoriale: i settori manifatturieri in senso stretto hanno una intensità negoziale, in media, superiore ai comparti del terziario, fatta eccezione per il credito (vedi Graf. A).

Un primo gruppo di variabili che sembrano associarsi positivamente all'intensità negoziale è legato alla "complessità tecnico-organizzativa" che deriva dalla configurazione dell'impresa sia sul piano della sua multilocalizzazione, sia sul piano dell'appartenenza da un gruppo industriale<sup>101</sup>.

Un secondo gruppo di variabili è invece indifferente all'intensità dello scambio negoziale. Il numero d'accordi siglati non è, infatti, associato a nessuna variabile di tipo congiunturale sia che si tratti di andamento economico, sia occupazionale.

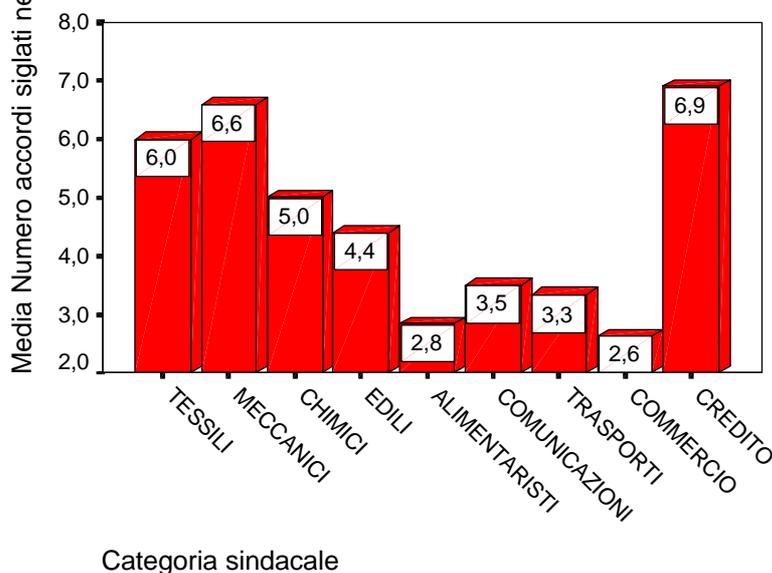
---

<sup>99</sup> Il solo integrativo, quale modalità univoca di regolazione aziendale, ha un peso complessivo del 20% sul tale del campione ma si concentra nelle dimensioni medio/piccole.

<sup>100</sup> Il confronto con questa rilevazione risente del fatto che la raccolta dei testi d'intesa di carattere gestionali è di estrema difficoltà anche qualora si abbia notizia della stessa; inoltre la banca dati IRES raccoglie informazioni anche nelle imprese sotto i 50 dipendenti che sono state escluse nel presente rapporto e nelle quali la diffusione di tali intese è irrilevante oppure è gestita in modo informale.

<sup>101</sup> A parità di dimensione, le imprese appartenenti a gruppi e multilocalizzate hanno un'intensità negoziale superiore a quelle monolocalizzate e non appartenenti a gruppi.

Graf. A Numero medio di accordi per impresa nel 1996-1998  
per categoria sindacale



Interessante notare che la negoziazione sembra farsi più intensa in corrispondenza di situazioni dove vi è contemporaneamente necessità di agire su di un terreno acquisitivo e difensivo<sup>102</sup>; dove probabilmente sono attuate ristrutturazioni aziendali in corso che richiedono cambiamenti organizzativi profondi di segno contrario: per esempio esuberi, ma anche nuove assunzioni, formazione, riqualificazione del personale, ecc. Diverso il caso di contrattazione solo difensiva<sup>103</sup>, che sembra svilupparsi in quelle situazioni aziendali dove l'accordo siglato prendendo atto di uno stato di crisi privo di prospettive chiude ogni possibilità ad un'ulteriore evoluzione contrattuale.

L'intensità negoziale si associa in modo positivo, anche se non statisticamente significativo, anche a realtà aziendali connotate da strategie innovative: l'indice di intensità passa, infatti, da un valore di quasi cinque accordi nelle imprese che non hanno effettuato nessun'innovazione tecnico-organizzativa, ad un valore di circa sette accordi per quelle più innovative nel periodo 1996/98.

Come già visto per la propensione globale alla contrattazione, anche per l'indice d'intensità negoziale sono le variabili che descrivono il clima e le regole dei rapporti tra gli attori a determinare stili contrattuali e di relazioni industriali favorevoli ad una microconcertazione quasi continua. Infatti, al crescere dell'indice di sindacalizzazione, per le soluzioni aziendali più innovative nella gestione delle risorse umane e dove più spinta è la proceduralizzazione del confronto, l'indice di intensità negoziali è statisticamente superiore rispetto alle situazioni di segno opposto (Tav. 6.4.1).

<sup>102</sup> Circa otto accordi nel triennio rispetto ad una media di circa cinque.

<sup>103</sup> Un'unica intesa nel triennio.

**Tav. 6.4.1 Numero accordi siglati nel periodo 1996-1998**

		Numero accordi siglati nel periodo 1996-1998
		Media
Livello di sindacalizzazione	Basso	3,7
	Medio	3,8
	Alto	8,2
Indice di gestione delle risorse umane	Tradizionale	3,1
	Moderatamente innovativa	3,9
	Innovativa	7,5
Indice di interazione formale	Nessuna	2,1
	Bassa	3,2
	Media	5,2
	Elevata	9,2

## 6.5 L'iter contrattuale

In questo paragrafo verrà ricostruito il percorso contrattuale iniziando dalla presentazione della piattaforma rivendicativa, alle modalità di discussione e presentazione della stessa ai lavoratori, durata della trattativa, ruolo del sindacato esterno, sede dell'accordo e infine la pratica di consultazione sull'accordo raggiunto.

Questa analisi è di rilievo in quanto affronta aspetti delicati del rapporto fra lavoratori e sindacato esterno in termini di rappresentanza e di democrazia sindacale; di capacità organizzativa e di coordinamento politico dell'organizzazione sindacale esterna; del grado di autonomia delle RSU nella contrattazione aziendale. In parte queste considerazioni valgono anche per la controparte datoriale, anche se su questo punto le informazioni sono scarse e deducibili dal contesto della relazione tra gli attori.

Il 94% delle RSU che avevano siglato un integrativo aziendale nel corso 1996/98 o che erano in trattativa al momento della rilevazione hanno presentato una piattaforma alla controparte quale risultato di un confronto interno alla RSU che, come si vedrà, ha comportato anche momenti di consultazione formale tra i lavoratori.

Si tratta di un'evidenza da sottolineare poiché, da una parte rileva una volontà, da parte sindacale, di confrontarsi su di un terreno rivendicativo non deciso in modo unilaterale dalla controparte, dall'altro un segno di una prassi diffusa di partecipazioni dei lavoratori all'elaborazione dei contenuti della vertenza. Questa prassi è trasversale a tutte le dimensioni di impresa, comprese le unità più piccole, e comune a tutti i settori fatta eccezione per trasporti e commercio che comunque raggiungono percentuali tra il 70%-80%. La percentuale di RSU che presentano una piattaforma rivendicativa è inoltre indifferente al tasso di sindacalizzazione e al livello di coinvolgimento sindacale; nemmeno la congiuntura economica negativa dell'impresa agisce nel frenare l'azione contrattuale, di tipo acquisitivo, del sindacato.

La pratica della consultazione dei lavoratori da parte delle RSU è sistematica: 99% dei casi. La modalità prevalente è l'assemblea (80%) seguita dal referendum (20%). La consultazione dei lavoratori è diffusa anche quando si tratta di contrattazione diversa dall'integrativo, come ad esempio un accordo gestionale, caso in cui il ricorso al referendum diventa marginale.

Il metodo di consultazione attraverso il referendum, che rappresenta la pratica di verifica del consenso più diretta, si accentua notevolmente nelle dimensioni d'impresе oltre i 250 dipendenti con un peso intorno al 30%. Evidentemente la dimensione dell'azienda influenza sia la complessità dei contenuti della vertenza, ma anche rende meno agevole il rapporto con il mondo del lavoro in relazione alla maggiore articolazione degli interessi e delle forme di rappresentanza sindacale, per questo la consultazione referendaria rappresenta l'ultima *ratio* al fine di sciogliere *l'impasse* di un compromesso politico sulla piattaforma non raggiunto per altre vie.

Sembra poi che vi siano prassi "settoriali" legate ad una tradizione dei sindacati di categoria, come i meccanici, che fin dagli anni '70 tendevano a fare largo uso di questo strumento: oltre ¼ delle piattaforme approvate in questa categoria avvengono per via referendaria.

Non sembra potersi parlare in questi casi di un uso del referendum in relazione a contestazioni aperte o al formarsi di un dissenso organizzato verso il sindacato confederale, ma piuttosto di un contrasto sulla piattaforma e suoi contenuti: infatti, non vi è differenza nell'uso del referendum tra contesti in cui si sono verificati casi di grave dissenso sulla linea del sindacato confederale e quelli dove il consenso è ampio.

Il referendum pur rimanendo uno strumento meno usato dell'assemblea è una forma di consultazione che risente di situazioni vertenziali conflittuali: nei casi, infatti, in cui si ricorra a forme di lotta nel corso della vertenza il referendum ha una frequenza doppia<sup>104</sup> rispetto alle situazioni non conflittuali (tav. 6.5.1).

**Tav. 6.5.1 Modalità di consultazione sulla piattaforma per ricorso a forme di lotta**

		Consultazione dei lavoratori sulla piattaforma						Totale	
		SI, assemblee		SI, referendum		No		Nume rosità	% riga
		Nume rosità	% riga	Nume rosità	% riga	Nume rosità	% riga		
Ricorso a forme di lotta nella vertenza	Sì	75	73,5%	27	26,5%			102	100,0%
	No	216	84,7%	34	13,3%	5	2,0%	255	100,0%
Totale		291	81,5%	61	17,1%	5	1,4%	357	100,0%

La lunghezza della vertenza, intesa come il periodo che trascorre tra la presentazione della piattaforma e la stipulazione dell'accordo, è di circa sei mesi, in media, con una tendenza ad un allungamento del periodo al crescere della dimensione aziendale (sette mesi per le imprese con più di 100 addetti).

La lunghezza del confronto tra le parti sembra poi protrarsi maggiormente in concomitanza con modelli di gestione delle risorse umane innovative e con pratiche di relazione tra le parti più proceduralizzate. Pertanto si può ipotizzare che nei casi appena citati vi sia un aumento della complessità dei contenuti dell'accordo, proprio a causa dell'innovazione nelle politiche delle risorse umane e per la stessa proceduralizzazione del confronto. Una conferma indiretta di ciò deriva dal fatto che è stata verificata l'esistenza di una correlazione positiva tra lunghezza della trattativa e complessità tematica della contrattazione aziendale<sup>105</sup>. D'altra parte il conflitto può scaturire anche in ambiti aziendali in-

<sup>104</sup> La differenza è statisticamente significativa.

<sup>105</sup> La correlazione è statisticamente significativa. E' stata calcolata rilevando il numero di materie oggetto d'intesa nella contrattazione aziendale per il periodo 1996/98.

novativi allungando i tempi della trattativa<sup>106</sup>; un'ipotesi verosimile potrebbe essere la seguente: proceduralizzazione e valorizzazione delle risorse umane tenderebbero a "complicare" più che "semplificare" la trattativa, in quanto da una parte l'introduzione di innovazioni interrompono la *routine* aziendale e, dall'altro, ampliando il livello di coinvolgimento aziendale del sindacato irridiscono il confronto che può sfociare in conflitto aperto.

Se si sposta l'analisi sulla sede e i soggetti che prendono parte alle trattative, a prescindere dalla tipologia (integrativa e/o gestionale e/o difensiva), si trova un *pattern* diffuso e consolidato di partecipazione del sindacato esterno al confronto, 84% dei casi, mentre il luogo dove essa si svolge è la sede azienda nel 90% dei casi<sup>107</sup>.

L'uso della sede aziendale come luogo della trattativa è un dato costante sia che si consideri la dimensione e/o gli assetti organizzativi e proprietari (multilocalizzazione, appartenenza a gruppi, ecc.), sia che si considerino la congiuntura economica dell'impresa e l'indirizzo negoziale.

Questa percentuale scende al 76% nel caso di rinnovo dell'integrativo, mentre le trattative per gli accordi gestionali avvengono nella totalità dei casi in azienda.

Lo spostamento della trattativa all'esterno della sede aziendale sembra essere influenzato dalla presenza più assidua del sindacato esterno<sup>108</sup> e da situazioni conflittuali<sup>109</sup>, almeno per quanto riguarda il rinnovo dell'integrativo. Tenendo poi conto che là dove il livello di sindacalizzazione è medio-alto e crescere il grado di coinvolgimento del sindacato, si delinea una tendenza<sup>110</sup> a preferire una sede esterna ma non neutrale: generalmente la sede dell'associazione imprenditoriale. Si può avanzare l'ipotesi che la decisione del luogo fisico in cui trattare non sia solo un fatto tecnico ma un simbolico tentativo di riequilibrare le forze in campo.

Il ruolo di supporto e/o di coordinamento politico del sindacato in quanto organizzazione, segnalato dalla presenza alle trattative di funzionari è relativamente più accentuato nel caso delle imprese minori (94% per quelle inferiori ai 250 addetti contro 85% per quelle oltre i 250), per le imprese che versano in situazione di crisi (95% contro 84% per quelle in crescita) e infine nei casi di basso coinvolgimento del sindacato interno nelle decisioni che riguardano le condizioni di lavoro.

La presenza sistematica del sindacato esterno nelle trattative si presta a una duplice lettura: assicura da un lato un coordinamento delle politiche rivendicative decentrate secondo le linee strategiche definite dalle confederazioni sindacali, dall'altro assicura un "supporto" tecnico sul piano legislativo ma anche su quello negoziale. Naturalmente l'azione di "supporto" è particolarmente importante, assumendo le caratteristiche di supplenza negoziale, nelle piccole dimensioni aziendali, dove il sindacato è meno radicato e nelle situazioni in cui vi è uno scarso riconoscimento dello stesso da parte dell'azienda. Diverso il caso in cui la rappresentanza ha forza contrattuale, capacità negoziale e condizioni di buona agibilità dei diritti: qui il ruolo del sindacato esterno assume più le funzioni di coordinamento delle politiche nell'ambito delle strategie confederali. In questi casi, che corrispondono a circa il 15% delle imprese di grandi dimensioni, la rappresentanza interna dei lavoratori gode d'ampia autonomia e di un forte potere contrattuale, riconosciuto dall'azienda, in modo tale da non richiedere la presenza di funzionari esterni al tavolo delle trattative.

A conclusione dell'iter negoziale, le procedure di consultazione per la verifica dell'intesa raggiunta coinvolge la quasi totalità delle imprese che rinnovano l'integrativo. Solo nel 5% di casi studiati, non si effettua una consultazione formale sul testo approvato. Non solo, ma questa prassi è attuata, con la medesima diffusione, anche nei casi d'intese non integrative, come gli accordi gestionali, difensivi e/o territoriali. La modalità prevalente di consultazione, in analogia con la piattaforma, è l'assemblea,

<sup>106</sup> Mediamente in questi casi l'allungamento è di circa due mesi.

<sup>107</sup> Questo dato è molto più alto di quanto rilevato nel caso Piemontese.

<sup>108</sup> Il 26% nel caso di frequenza assidua del sindacato esterno alle trattative, contro il 5% in assenza di esso.

<sup>109</sup> Il 28% nel caso di presenza di conflittualità, contro il 22% nel caso inverso.

<sup>110</sup> Tale differenza non è tuttavia statisticamente significativa.

con un peso di oltre l'80% seguita dal referendum che si attesta attorno la 17% dei casi. Quest'ultima modalità è meno utilizzata per gli accordi diversi dall'integrativo, di converso essa si attesta ad oltre il 30% dei casi di consultazione sull'accordo integrativo nelle imprese con più di 250 dipendenti e raggiunge valori superiori alla media nei settori meccanico, alimentare e trasporti. Questa prassi non dipende da fattori congiunturali quali andamento economico e occupazionale delle imprese, quanto piuttosto dal tenore conflittuale della trattativa, dal livello elevato di coinvolgimento del sindacato e in presenza di politiche innovative nella gestione delle risorse umane (Tavv. 6.5.2-6.5.3).

**Tav. 6.5.2 Modalità di consultazione sull'accordo per livello di coinvolgimento sindacale**

		Consultazione dei lavoratori sull'accordo						Totale	
		SI, assemblee		SI, referendum		No			
		Nume rosità	% riga	Nume rosità	% riga	Nume rosità	% riga	Nume rosità	% riga
Indice di coinvolgimento sindacale	Nessun coinvolgimento	11	100,0%					11	100,0%
	Scarso	25	73,5%	7	20,6%	2	5,9%	34	100,0%
	Medio	21	70,0%	9	30,0%			30	100,0%
	Elevato	12	57,1%	8	38,1%	1	4,8%	21	100,0%
Totale		69	71,9%	24	25,0%	3	3,1%	96	100,0%

**Tav. 6.5.3 Modalità di consultazione sull'accordo per indice di gestione delle risorse umane**

		Consultazione dei lavoratori sull'accordo						Totale	
		SI, assemblee		SI, referendum		No			
		Nume rosità	% riga	Nume rosità	% riga	Nume rosità	% riga	Nume rosità	% riga
Indice di gestione delle risorse umane	Tradizionale	18	94,7%			1	5,3%	19	100,0%
	Moderatamente innovativa	33	80,5%	6	14,6%	2	4,9%	41	100,0%
	Innovativa	33	61,1%	20	37,0%	1	1,9%	54	100,0%
Totale		84	73,7%	26	22,8%	4	3,5%	114	100,0%

## 6.6 I contenuti della contrattazione formale

Se si sposta l'attenzione dall'analisi dell'iter e tipologia contrattuale ai contenuti della stessa si compie un importante passo verso la comprensione delle dinamiche contrattuali e di relazioni industriali in rapporto ai cambiamenti in atto nelle imprese sia sul piano tecnico/organizzativo sia su quello delle strategie di gestione delle risorse umane.

Al fine di garantire la comparabilità delle informazioni raccolte su questo tema, con le precedenti analisi sviluppate sulla base della raccolta contrattuale di secondo livello, si è mantenuta la stessa classificazione adottata in quella sede<sup>111</sup>, che si basa sullo schema CNEL, con alcuni adattamenti<sup>112</sup>.

Data la complessità del quesito sia per le difficoltà derivanti dall'estrema articolazione della classificazione sia per la lunghezza dell'arco temporale d'analisi (tre anni di contrattazione), si è verificato

<sup>111</sup> Vedi: Secondo rapporto sulla contrattazione in Emilia-Romagna.. , op.cit.

<sup>112</sup> Vedi appendice 2

un elevato numero di non risposte al quesito<sup>113</sup>. Inoltre nella compilazione del questionario le RSU hanno sommariamente risposto alle macroaree più importanti tralasciando alcune voci verosimilmente meno rilevanti. Pertanto sia l'intensità delle singole voci, sia la complessità tematica della contrattazione, risultano inferiori a quelle rilevate nell'analisi condotta sui contratti aziendali<sup>114</sup>.

Dalla Tav. 6.6.1 si evince che la graduatoria delle principali materie contrattate nel periodo è la medesima di quella già evidenziata nel rapporto sulla contrattazione regionale più volte citato. Ai primi posti a pari merito, rapporti sindacali (agibilità sindacale, modalità del confronto e informazioni) e retribuzione. Seguono l'orario di lavoro e ambiente/salute, "altre materie" che comprende la formazione, e infine contrattazione delle qualifiche. Altre tematiche di una certa consistenza ma più distaccate dalle precedenti riguardano le assunzioni e l'organizzazione del lavoro.

Se si analizzano in modo più disaggregato le voci oggetto di intesa formale sia acquisitiva sia difensiva, si può tracciare un profilo delle tematiche più diffuse. Particolare rilievo sarà dato al tema dell'orario, per la sua importanza nel governo della flessibilità non molto approfondito in passato sul terreno empirico, mentre su altri temi connessi alla flessibilità come la diffusione dei lavori "atipici" e il salario per obiettivo sono stati effettuati numerosi approfondimenti<sup>115</sup>.

Per quanto riguarda l'area delle relazioni sindacali le voci più diffuse riguardano la proceduralizzazione e le modalità dello scambio informativo: diritti d'informazione ed esame congiunto da una parte, dall'altra l'istituzione di commissioni bilaterali.

Sul trattamento economico vi sono due voci rilevanti: la contrattazione del premio di produzione e superminimi da una parte, e dall'altra la definizione di schemi di salario per obiettivo.

---

<sup>113</sup> Il 37% di coloro che hanno effettuato contrattazione formale nel periodo.

<sup>114</sup> Occorre inoltre ricordare che la presente rilevazione ha censito una notevole consistenza di accordi gestionali, di molto superiore alla raccolta nella banca dati IRES su cui si è condotta la analisi pubblicata nel secondo rapporto. Ricordando che la contrattazione formale ha un'articolazione tematica inferiore e concentrata su specifiche materie, non necessariamente le medesime degli accordi integrativi, la minore intensità può essere in parte spiegata da tale circostanza.

<sup>115</sup> G.Cainelli, R.Fabbri, P.Pini, Partecipazione all'impresa... op.cit.

**Tav.6.6.1 - Principali materie contrattate negli accordi formali del periodo 1996-1998 per classi di dimensione aziendale**

		Classi di dimensione				Totale	
		50 - 250		oltre 250		Imprese	%
		Imprese	%	Imprese	%		
Principali materie contrattate	Rapporti sindacali	27	50,0%	18	54,5%	45	51,7%
	Contrattazione collettiva						
	Costituzione del rapporto	9	16,7%	11	33,3%	20	23,0%
	Trattamento economico	23	42,6%	18	54,5%	41	47,1%
	Mansioni e qualifiche	13	24,1%	14	42,4%	27	31,0%
	Orario di lavoro	20	37,0%	19	57,6%	39	44,8%
	Luogo di lavoro	2	3,7%	5	15,2%	7	8,0%
	Ambiente di lavoro e tutela salute	20	37,0%	17	51,5%	37	42,5%
	Sospensione del rapporto	2	3,7%	3	9,1%	5	5,7%
	Norme disciplinari						
	Cessazione del rapporto	6	11,1%	7	21,2%	13	14,9%
	Altre materie	16	29,6%	14	42,4%	30	34,5%
	Eccedenze del personale	1	1,9%	7	21,2%	8	9,2%
	Organizzazione del lavoro	3	5,6%	14	42,4%	17	19,5%

Valori calcolati sulla base della classificazione IRES-CNEL delle voci contrattate

Su salute e sicurezza nel lavoro la modalità più contrattata è l'ambiente interno e l'applicazione della L.626 sulla sicurezza con l'elezione e formazione del rappresentante sindacale della sicurezza.

Infine il tema delle assunzioni è affrontato più che sul versante delle garanzie generali di mantenimento dei livelli occupazionali, su quello del part-time e contratti a termine.

La contrattazione dell'orario di lavoro mostra un'articolazione al suo interno notevole a testimonianza di una tensione su questo punto che sfocia in una diffusa esigenza di regolazione formale, ma come si vedrà in seguito anche informale. Infatti, se da una parte il 28% delle imprese è stata interessata da rilevanti modifiche dell'orario di lavoro, quasi l'85% di esse ha comunque contattato tali mutamenti.

Le voci più contrattate in assoluto riguardano il calendario annuo e i turni; in secondo luogo la flessibilità programmata dell'orario annuo; in terzo luogo la disciplina dei riposi compensativi e delle ferie/permessi. Meno diffusa la presenza di accordi sulla regolazione delle fasce orarie disagiate: orari notturni e/o giorni festivi.

La flessibilità annua dell'orario è contrattata in 1/3 dei casi, più della media nelle imprese medio-grandi, nel comparto tessile e nei settori soggetti a stagionalità come l'edile.

Nel complesso le imprese sopra i 250 addetti sono più interessate a modifiche rilevanti dell'orario di lavoro; per quanto riguarda i settori, il chimico, trasporti e comunicazioni sopravanzano la media generale.

Modifiche rilevanti dei regimi di orario si associano alle innovazioni tecnico-organizzative.

La pressione delle imprese sulla modulazione dei regimi di orario si manifesta sia nella forma della saturazione dei cicli produttivi, sia nella forma di flessibilità e variabilità per rispondere ai picchi/cadute della domanda ed è verificata da una pluralità di indicatori che vanno tutti nella stessa direzione in particolare nelle grandi imprese; infatti, sono in aumento nel corso degli ultimi due/tre anni

le seguenti richieste aziendali: straordinari, lavoro festivo, semifestivo e notturno<sup>116</sup>, utilizzo del part-time. Il lavoro straordinario, festivo, semifestivo è in aumento, ovviamente, nelle imprese in crescita di fatturato; mentre il turno notturno è in aumento nelle imprese non solo a ciclo continuo ma anche in quelle con produzione di grande serie. Il part-time infine è presente nel 80% delle imprese dei servizi contro il 48% di quelle industriali e superiore alla media nelle imprese ad alto tasso di presenza femminile.

E' ora opportuno chiedersi quali sono le determinanti dei contenuti negoziali? Come si è tentato di fare per tutto il percorso della analisi fin qui condotta, si cercherà attraverso un'analisi della matrice di correlazione di vedere quali fattori strutturali e di comportamento delle imprese si associano a specifici contenuti negoziali di cui alla Tav.6.6.1.

Nel prospetto seguente si sono schematizzati i risultati ottenuti, indicando sul lato sinistro le variabili strutturali e di comportamento delle imprese, sul lato destro le voci contrattate ad esse associate con segno positivo e statisticamente significativo.

<i>Variabili strutturali e di comportamento</i>	<i>Voci contrattate</i>
Dimensione	Organizzazione del lavoro Gestione esuberanti Orario di lavoro
Innovazione tecnico/organizzativa	Nessuna
<i>Performance</i> economica	Nessuna
Andamento occupazionale	Nessuna
Tasso di sindacalizzazione	Costituzione del rapporto (assunzioni)
Indice di coinvolgimento sindacale	Costituzione del rapporto (assunzioni)
Indice di gestione delle risorse umane	Organizzazione del lavoro
Indice d'interazione formale tra le parti	Relazioni sindacali Eccedenze del personale Luogo di lavoro

Accanto a quest'analisi dei contenuti negoziali può essere utile affiancare lo studio della complessità negoziale intesa come articolazione tematica della contrattazione in ogni singola impresa. Il numero medio di materie trattate nel triennio per impresa è risultato di oltre tre, con una relazione significativa rispetto alla dimensione: le imprese oltre i 250 addetti contrattano in media oltre quattro materie contro poco più di due in quelle medio piccole. L'unica variabile tra quelle elaborate che cattura il "clima delle relazioni sindacali" e si associa positivamente con la complessità tematica della contrattazione è l'indice di interazione formale tra le parti: vale a dire quanto più intenso è la proceduralizzazione del confronto tanto più complesso è il contenuto negoziale.

Una sintesi di quanto elaborato in questo paragrafo potrebbe così riassumersi:

- Fatto salvo il fattore dimensionale che influenza la complessità tematica delle intese, ma anche temi importanti quali l'orario di lavoro, l'organizzazione del lavoro e la gestione delle eccedenze, si nota un *pattern* contrattuale che si fonda su un asse tematico stabile e diffuso oriz-

<sup>116</sup> Da sottolineare che queste modalità di orario presentano diffusioni molto diverse: il lavoro al sabato è diffuso nel 87% del campione; il lavoro domenicale nel 29% dei casi ma presente nel 50% delle imprese nel settore dei servizi; il lavoro notturno è presente nel 44% dei casi e nei ¾ di questi il ricorso ad esso è sistematico e non occasionale.

zontalmente a prescindere da fattori congiunturali, di *performances* innovative e in buona misura dal “clima” delle relazioni industriali.

- Tuttavia, argomenti strategici sul piano del governo della flessibilità dei mercati del lavoro interni ed esterni quali assunzioni e gestione degli esuberanti da un lato, dall’altro un tema cruciale come l’organizzazione del lavoro, sembrano essere più frequentemente trattati quando i rapporti fra gli attori sono più strutturati e in presenza di politiche di gestione del personale innovative; dove cioè il lavoro è posto al centro di una serie di interventi sia sul piano dell’organizzazione sia su quello della formazione sia di forme di remunerazione di carattere incentivante.

### **6.7 I temi della contrattazione informale**

Il tema della contrattazione informale è già stato affrontato, nel paragrafo sulla propensione negoziale, dal punto di vista dei fattori che si associano alla sua diffusione. I principali risultati ottenuti, mostrano il peso rilevante che essa assume, in particolare nelle piccole imprese e il carattere non residuale ma complementare alla contrattazione formale; agisce su di un terreno spesso sperimentale di breve periodo; ha un orizzonte adattivo alle sopravvenienze derivanti dall’ambiente esterno in cui opera l’impresa e difficilmente prevedibili e codificabili in intese formali. Si è anche rilevato che la diffusione della contrattazione informale non è prerogativa di contesti aziendali deboli da un punto di vista sindacale.

Lo studio dei contenuti della contrattazione informale può quindi essere utile, al fine di valutare ulteriormente il suo ruolo nella regolazione più complessiva a livello aziendale.

Dalla Tav. 6.7.1 si può vedere come le materie contrattate seguono un profilo più specializzato su temi che insistono sulla flessibilità funzionale (mansioni e qualifiche, organizzazione del lavoro) e temporale (orario), ma anche numerica (costituzione del rapporto di lavoro) ed infine il tema dell’ambiente. In effetti, la complessità (numero medio di materie negoziate) tematica della contrattazione informale è assai inferiore a quella formalizzata e si attesta intorno alle due materie per accordo (di fronte ad oltre tre materie per quella formale) senza nessun’influenza della dimensione aziendale.

**Tav.6.7.1 - Principali materie contrattate nelle intese informali del periodo 1996-1998 per classi di dimensione aziendale**

		Classi di dimensione				Totale	
		50 - 250		oltre 250		Imprese	%
		Imprese	%	Imprese	%		
Principali materie contrattate	Rapporti sindacali	7	13,7%	2	7,4%	9	11,5%
	Contrattazione collettiva						
	Costituzione del rapporto	6	11,8%	7	25,9%	13	16,7%
	Trattamento economico	7	13,7%	4	14,8%	11	14,1%
	Mansioni e qualifiche	6	11,8%	8	29,6%	14	17,9%
	Orario di lavoro	32	62,7%	16	59,3%	48	61,5%
	Luogo di lavoro	2	3,9%	2	7,4%	4	5,1%
	Ambiente di lavoro e tutela salute	19	37,3%	10	37,0%	29	37,2%
	Sospensione del rapporto	1	2,0%			1	1,3%
	Norme disciplinari						
	Cessazione del rapporto	3	5,9%			3	3,8%
	Altre materie	12	23,5%	6	22,2%	18	23,1%
	Eccedenze del personale	1	2,0%	3	11,1%	4	5,1%
	Organizzazione del lavoro	15	29,4%	12	44,4%	27	34,6%

Valori calcolati sulla base della classificazione IRES-CNEL delle voci contrattate

Da sottolineare come alcuni temi, per esempio l'organizzazione del lavoro e l'orario, siano più oggetto di accordi informali che di intese scritte (vedi Tav. 6.6.1). Per converso, a confermare il ruolo complementare e non sostitutivo di questa modalità regolativa è la quasi assenza di materie squisitamente acquisitive come il salario, oppure difensive come la gestione delle eccedenze. Semmai il profilo della contrattazione informale sembra richiamare da vicino i contenuti di quella gestionale,<sup>117</sup> ma probabilmente più indirizzata a regolare "varianze" nell'organizzazione produttiva di breve periodo che a gestire l'applicazione dell'accordo integrativo. Infatti, le voci che ricorrono con maggiore frequenza possono essere ricondotte ad esigenze di flessibilità di breve periodo. Per l'orario la voce più contrattata è lo straordinario seguito da ferie, permessi e flessibilità programmata. Per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro spiccano voci relative al cambiamento organizzativo, tecnologico e al lavoro di gruppo o di squadra. Nell'area delle qualifiche le voci prevalenti sono collegate a problemi d'inquadramento e valutazione delle declaratorie.

La dimensione influenza la contrattazione informale in modo degno d'attenzione: le imprese maggiori sono più interessate ad accordi informali che intervengono sul sistema delle mansioni e delle qualifiche e a modifiche dell'organizzazione del lavoro; le imprese minori spingono di più sull'orario, in particolare sulla misura più immediata e meno costoso sul piano organizzativo come lo straordinario. In generale i contenuti della contrattazione informale sono poco influenzati dalle variabili connesse con il clima delle relazioni industriali e/o di *performance* economica. Le imprese che hanno introdotto innovazioni tecnologiche e organizzative, hanno una maggiore propensione ad intervenire per via informale su modifiche dell'orario<sup>118</sup> e una maggiore articolazione dei temi posti in discussione.

<sup>117</sup> Vedi: Secondo rapporto sulla contrattazione in Emilia-Romagna.., op.cit.

<sup>118</sup> L'indice di correlazione tra le due variabili è risultato positivo e statisticamente significativo.

## 6.8 L'iniziativa aziendale sul terreno contrattuale

Non è solo il sindacato il promotore delle vertenze aziendali, ma anche le imprese possono essere portatrici d'interessi o esigenze specifiche tali da spingerle ad avanzare richieste verso il sindacato. Anzi con l'ampliarsi dell'incertezza dell'ambiente economico, probabilmente le imprese hanno una maggiore necessità di aprire il negoziato su temi finalizzati a raggiungere determinati obiettivi. Lo studio della diffusione di tale pratica e dei contenuti delle intese promosse dall'impresa rivestono un interesse particolare giacché da una parte consente di individuare una "scala delle priorità aziendali" nella gestione delle strategie aziendali e i suoi riflessi sul piano sindacale, dall'altra, indicano allo stesso sindacato i temi emergenti per l'attuale e futura contrattazione.

Dalla Tav.6.8.1 si può vedere come l'iniziativa aziendale nel proporre al sindacato temi sui cui aprire un confronto sia ampio toccando oltre il 50% dei casi, anche se il grado di insuccesso è assai elevato in particolare nelle piccole imprese dove in un caso su due l'intesa non viene raggiunta, nonostante l'iniziativa imprenditoriale in tal senso sia di molto inferiore a quelle delle grandi imprese.

**Tav. 6.8.1 Negoziazione su temi proposti dall'azienda per classi di dimensione**

		Vi è stata negoziazione su temi proposti dall'azienda?						Totale	
		No		Sì, ma non si sono firmati accordi		Sì e si sono raggiunti accordi		Nume rosità	% riga
		Nume rosità	% riga	Nume rosità	% riga	Nume rosità	% riga		
Classi di dimensione	50 - 250	47	52,8%	23	25,8%	19	21,3%	89	100,0%
	oltre 250	20	37,0%	5	9,3%	29	53,7%	54	100,0%
Totale		67	46,9%	28	19,6%	48	33,6%	143	100,0%

Una possibile spiegazione può farsi risalire al fatto che nelle imprese maggiori i due attori hanno una maggiore autorevolezza<sup>119</sup>, garantita da una reciproca legittimazione, che comporta un atteggiamento più cauto e una strategia selettiva da parte della direzione aziendale nel proporre temi che potrebbero suscitare una reazione negativa del sindacato da cui deriva il maggiore successo della loro iniziativa.

L'iniziativa aziendale nell'aprire una vertenza sindacale è leggermente superiore nei servizi che nell'industria (in particolare nelle comunicazioni e nei trasporti); inoltre l'effetto delle *performances* economiche e il comportamento innovativo sul terreno tecnologico/organizzativo è nullo.

Dalla Tav. 6.8.2 emerge una forte selettività tematica della iniziativa aziendale che si concentra sul tema della flessibilità temporale (orario) soprattutto nelle imprese minori, funzionale (organizzazione del lavoro) e numerica (eccedenze del personale), mentre invece sono molto al di sotto della media materie a contenuto più squisitamente acquisitivo: trattamento economico, relazioni sindacali, assunzioni e gestione delle qualifiche (vedi Tav.6.6.1).

<sup>119</sup> Infatti, l'indice di proceduralizzazione delle relazioni sindacali mostra un'associazione staticamente significativa con la propensione ad aprire un terreno di confronto su temi proposti dall'azienda e al grado di successo dell'iniziativa.

**Tav. 6.8.2 - Principali materie contrattate per iniziativa delle imprese negli accordi formali del periodo 1996-1998 per classi di dimensione aziendale**

		Classi di dimensione				Totale	
		50 - 250		oltre 250		Imprese	%
		Imprese	%	Imprese	%		
Principali materie contrattate	Rapporti sindacali			1	3,4%	1	1,8%
	Contrattazione collettiva						
	Costituzione del rapporto	1	3,6%	2	6,9%	3	5,3%
	Trattamento economico	3	10,7%	4	13,8%	7	12,3%
	Mansioni e qualifiche	1	3,6%			1	1,8%
	Orario di lavoro	16	57,1%	17	58,6%	33	57,9%
	Luogo di lavoro	2	7,1%	3	10,3%	5	8,8%
	Ambiente di lavoro e tutela salute	3	10,7%	4	13,8%	7	12,3%
	Sospensione del rapporto	2	7,1%	1	3,4%	3	5,3%
	Norme disciplinari						
	Cessazione del rapporto	1	3,6%			1	1,8%
	Altre materie	2	7,1%	1	3,4%	3	5,3%
	Eccedenze del personale	1	3,6%	6	20,7%	7	12,3%
	Organizzazione del lavoro	3	10,7%	7	24,1%	10	17,5%

Valori calcolati sulla base della classificazione IRES-CNEL delle voci contrattate

Sulla flessibilità temporale le aziende chiedono lavori a turni, straordinario, lavoro festivo domenicale e notturno e flessibilità programmata dell'orario; per quanto riguarda la flessibilità funzionale l'enfasi è posta sul cambiamento organizzativo; per la flessibilità economica la richiesta delle direzioni aziendali si focalizza sul salario variabile. Per converso poco trattato il terreno della formazione, diritti sindacali ecc.

L'iniziativa imprenditoriale sembra quindi orientare la contrattazione su di un terreno più "adattivo" o "concessivo" che ricalca l'esigenza di garantire più flessibilità in tutte le direzioni; il terreno acquisitivo è "lasciato" invece all'attore sindacale. Come affermato in un'analogia ricerca in Piemonte " Si tratta di un aspetto nuovo e importante delle relazioni industriali... sono le imprese che, oltre a mantenere il tradizionale ruolo di "resistenza" alle richieste sindacali, assumono un ruolo attivo di proposizione rivendicativa, a cui i sindacati rispondono adottando una strategia difensiva."<sup>120</sup>

## 6.9 La conflittualità

In questo paragrafo sarà sviluppato il tema della conflittualità nella negoziazione affrontando dapprima la questione delle piattaforme presentate dal sindacato in cui non si è raggiunta alcun'intesa con la controparte; in secondo luogo le forme di lotta e le mediazioni istituzionali per dirimere il conflitto durante la vertenza, in particolare gli scioperi per l'applicazione o rispetto dell'intesa ed, infine, saranno evidenziate le materie sulle quali si produce il maggior attrito tra imprese e sindacato.

Sul primo tema, la probabilità che una vertenza avviata dal sindacato non si concluda con un accordo è abbastanza contenuta: 16% dei casi. Se si considera la percentuale di insuccesso nella trattativa qualora l'iniziativa sia presa dalla impresa, la probabilità di un non accordo è invece intorno al 40%: verosimilmente il terreno scelto dalla impresa è spesso, come appena visto, più controverso in quanto

<sup>120</sup> Ires Piemonte, Relazioni industriali in provincia di Torino..... op.cit.

tocca temi come la flessibilità che trovano una forte resistenza del sindacato; un'ulteriore spiegazione può essere che la iniziativa aziendale provoca una sorta di "inversione" dei ruoli tradizionali, non accettata dalla RSU, che vede di norma il sindacato promotore delle vertenze e non viceversa.

Due settori segnalano un alto tasso d'insuccesso delle trattative: alimentari e trasporti.

La probabilità di insuccesso è poi tre volte superiore nei contesi aziendali in crisi e nelle situazioni di conflitto conclamato con scioperi o altre forme di lotta. Più che la conflittualità, o aspetti legati al comportamento innovativo nella gestione della manodopera, o il contesto tecnico/organizzativo, o il profilo professionale delle maestranze, è il tenore delle relazioni tra le parti, sotto il profilo del grado di proceduralizzazione e di riconoscimento reciproco, a determinare le condizioni per un buon esito delle vertenze (vedi Tav. 6.9.1).

**Tav. 6.9.1 Vertenze che non hanno dato luogo ad accordi per indice di interazione formale**

		Sono state aperte vertenze che non hanno dato luogo ad accordo né formale né informale?				Totale	
		No		Sì			
		Numerosità	% riga	Numerosità	% riga	Numerosità	% riga
Indice di interazione formale	Nessuna	11	57,9%	8	42,1%	19	100,0%
	Bassa	23	92,0%	2	8,0%	25	100,0%
	Media	57	82,6%	12	17,4%	69	100,0%
	Elevata	34	94,4%	2	5,6%	36	100,0%
Totale		125	83,9%	24	16,1%	149	100,0%

Qual è il grado di conflittualità durante la vertenza aziendale e nella fase della sua applicazione? Complessivamente nel triennio di riferimento, se si tiene conto di tutte le forme di lotta sia durante sia dopo la sigla dell'intesa, nel 43% dei casi si è avuta almeno un'azione conflittuale. Questa conflittualità si è espressa durante la vertenza attraverso forme di lotta compreso lo sciopero, ma si è arrivati ad uno sciopero anche per fare rispettare l'intesa. Queste due modalità di conflittualità, che nella realtà si sovrappongono pensano, singolarmente prese, la prima per il 30% sul totale del campione; la seconda per il 31%.

Se si scompongono le forme di lotta durante la vertenza per tipologia si ricava che in un caso su due si fa ricorso a forme di lotta diverse dallo sciopero e che l'esercizio del diritto di sciopero è molto elevato in questa fase della vertenza: infatti, nel 47% dei casi si dà corso allo sciopero, mentre solo nel 4% tale azione rimane una minaccia revocata per sviluppo della trattativa.

Le altre forme di lotta si concentrano per oltre i 2/3 dei casi nel blocco degli straordinari e blocco della flessibilità, trascurabili altre forme pur presenti come picchetti, blocco merci, conferenza stampa, presidi, ecc., che nel complesso sfiorano 1/4 dei casi.

La ripartizione delle forme di lotta tra scioperi e altre modalità non è influenzata dal livello di sindacalizzazione dell'impresa né dal fattore dimensione. Gli scioperi, nel triennio di riferimento, sono stati privilegiati nel settore del credito e chimico, il ricorso ad altre modalità, diverse dallo sciopero, è più frequente nel settore meccanico, commercio e alimentare.

Si ci può ora chiedere quali sono i fattori, strutturali, di comportamento o di *performances*, che influenzano il tasso di conflittualità aziendale durante le vertenze?

In primo luogo le imprese maggiori e in particolare le imprese appartenenti a gruppi hanno un più elevato livello di conflittualità<sup>121</sup>; in secondo luogo la conflittualità si accresce sia nelle imprese in crisi occupazionale sia qualora si contrattino esuberanti o ammortizzatori sociali<sup>122</sup>; in terzo luogo una alta adesione al sindacato sembra alimentare la conflittualità,<sup>123</sup> in quarto luogo la conflittualità sembra essere tendenzialmente superiore sia nei contesti innovativi di gestione delle risorse umane sia in quelli scarsamente innovativi. Mentre per questi ultimi appare scontata la spiegazione della conflittualità più problematica la spiegazione dell'insorgere del conflitto nelle imprese dove vi è maggiore attenzione al coinvolgimento attivo del lavoro. Si tratta di una resistenza da parte dei lavoratori e/o del sindacato di principio al coinvolgimento o piuttosto un conflitto sulle tecniche con cui l'impresa vuole ottenere tale risultato? Rispondere a tale quesito è assai arduo e si rinvia ad alcuni lavori di approfondimento più volte citati<sup>124</sup>.

Molto simile al *pattern* della conflittualità durante la vertenza è quello relativo ad azioni di sciopero a causa del non rispetto dell'accordo, anche se i fattori appena evidenziati hanno una minore capacità esplicativa, in particolare quelli riferiti ai comportamenti innovativi nella gestione delle risorse umane.

In alcuni casi, per la risoluzione della vertenza, si pensi per esempio al caso di crisi occupazionali che sfociano in licenziamenti collettivi e le ripercussioni che si possono avere sul piano sociale in una data realtà territoriale, può essere necessario, su esplicita richiesta dalle parti, un intervento di mediazione esterno ad opera di istituzioni pubbliche a vari livelli. Naturalmente questo può accadere indipendentemente dal fatto che si sia già avuto un conflitto conclamato con il ricorso a scioperi o altro. In verità il ricorso a mediazioni istituzionali è risultato nel triennio una circostanza rara, 7% dei casi, con una concentrazione su tematiche ambientali, seguito dal problema della mobilità del personale e formazione. Si è poi riscontrato un 5% di casi in cui l'istituzione pubblica è intervenuta a garanzia d'applicazione di accordi.

In conclusione di questo paragrafo si ci può chiedere: quali sono le materie che hanno alimentato il conflitto o il maggior contrasto tra le parti? La Tav. 6.9.2 sintetizza la questione. Essa è stata costruita utilizzando le informazioni relative a due quesiti del questionario: il primo relativo ai contenuti negoziali sui quali, a giudizio delle RSU, le direzioni hanno esercitato le maggiori resistenze; il secondo sui temi considerati prioritari dal sindacato.

---

<sup>121</sup> 24% dei casi per quelle sotto i 250 addetti contro il 32% per quelle sopra i 250 addetti; 21% per imprese non appartenenti ad un gruppo contro il 32 per quelle che appartengono a gruppi.

<sup>122</sup> 25% dei casi in cui la contrattazione è solo acquisitiva contro il 37% di casi in cui la contrattazione è stata solo difensiva.

<sup>123</sup> 26% nei casi di bassa adesione al sindacato contro il 39% nei casi di alta adesione al sindacato.

<sup>124</sup> Si veda anche: Auleta O., Fabbri R., Melotti M., Pini P., La contrattazione aziendale del premio di risultato nelle imprese emiliano-romagnole: alcuni risultati preliminari, in IRES (a cura di) Secondo rapporto sulla contrattazione..... op.cit.

**Tav.6.9.2 - Materie su cui vi è stato contrasto tra direzione e sindacato negli accordi formali del periodo 1996-1998 per classi di dimensione aziendale**

		Classi di dimensione				Totale	
		50 - 250		oltre 250		Imprese	%
		Imprese	%	Imprese	%		
Principali materie contrattate	Rapporti sindacali	2	6,9%	3	12,0%	5	9,3%
	Contrattazione collettiva						
	Costituzione del rapporto	3	10,3%	1	4,0%	4	7,4%
	Trattamento economico	16	55,2%	10	40,0%	26	48,1%
	Mansioni e qualifiche	6	20,7%	4	16,0%	10	18,5%
	Orario di lavoro	9	31,0%	9	36,0%	18	33,3%
	Luogo di lavoro			1	4,0%	1	1,9%
	Ambiente di lavoro e tutela salute	5	17,2%	1	4,0%	6	11,1%
	Sospensione del rapporto	1	3,4%			1	1,9%
	Norme disciplinari						
	Cessazione del rapporto	1	3,4%	1	4,0%	2	3,7%
	Altre materie	1	3,4%			1	1,9%
	Eccedenze del personale			1	4,0%	1	1,9%
	Organizzazione del lavoro	3	10,3%	8	32,0%	11	20,4%

Valori calcolati sulla base della classificazione IRES-CNEL delle voci contrattate

Qualora si sia verificato su una data materia simultaneamente sia una resistenza da parte dell'impresa, sia un'indicazione di priorità da parte del sindacato si è registrata tale modalità come la conferma di un contrasto derivante da due posizioni opposte<sup>125</sup>. La percentuale per ogni riga della tavola, quindi, indica la frequenza con cui su ogni materia si è verificato un punto di vista opposta in termini di scala di priorità tra i due attori negoziali. Una prima osservazione interessante riguarda la parziale sovrapposizione fra materie più oggetto di contrasto e quelle più presenti negli accordi aziendali. Infatti, la graduatoria delle materie più oggetto di conflitto rispecchia quella delle materie più contratte: il salario in primo luogo e l'orario; organizzazione del lavoro e gestione dell'inquadramento che sono però meno presenti tra le voci per le quali si è raggiunta una intesa. Il contrasto è decisamente inferiore rispetto all'importanza rivestita nella contrattazione di materie quali: relazioni sindacali e proceduralizzazione del confronto, le assunzioni, l'ambiente e infine le eccedenze (vedi Tav. 6.6.1).

La dimensione influenza parzialmente la graduatoria delle materie: nelle imprese sotto i 250 addetti oltre al tema salario e orario hanno rilevanza nel conflitto temi come ambiente e qualifiche, mentre scende in secondo piano l'organizzazione del lavoro; nelle imprese sopra i 250 addetti si ridimensiona il salario, pur rimanendo al primo posto, e sale decisamente il contrasto sull'organizzazione del lavoro.

Ad una lettura più disaggregata delle materie oggetto di contrasto emerge quanto segue:

- Per l'area trattamento economico le voci più contrastate sono: da una parte gli incentivi economici tradizionali quali superminimi e premi di produzione; dall'altra l'individuazione dei parametri per l'erogazione del salario per obiettivo, in particolare sugli indicatori economici.

<sup>125</sup> Nel complesso nel 45% dei casi non vi sono resistenze della direzione. Questa quota è influenzata in modo significativo dalla dimensione; infatti, mentre il 60% delle piccole imprese non registra alcuna resistenza, nelle imprese maggiori questa quota si dimezza.

- Per l'area orario: calendario annuo e flessibilità dell'orario. Si noti che non figura tra queste lo straordinario che è una voce tra le più richieste dalle aziende.
- Per l'area organizzazione del lavoro: introduzione d'innovazioni tecnologiche e cambiamento organizzativo.
- Per l'area inquadramento: adattamento delle declaratorie dei contratti nazionali alle realtà aziendali.

Il confronto più aspro si esercita quindi sui temi distributivi e su condizioni e tempi di lavoro.



## APPENDICE 1

### Metodologia dell'indagine

#### Premessa

Al fine di rispettare il più possibile la metodologia ormai da tempo sperimentata nell'indagine lombarda e per garantire la comparabilità dei risultati relativi a così diversi contesti economico-territoriali si è articolata l'analisi sul campo in due stadi:

- Il primo, propedeutico al secondo, ma dotato di una sua autonomia, è consistito nella predisposizione di un campione di imprese industriali e dei servizi rappresentativo della realtà economico-produttiva regionale, la cui ampiezza consentisse, attraverso lo strumento snello delle interviste telefoniche ai delegati sindacali, di misurare propensione ed intensità negoziale delle imprese e le loro diverse tipologie di contrattazione formale di secondo livello, legandole ad un quadro stilizzato delle principali variabili strutturali (settore, dimensione appartenenza a gruppo, ecc..) e ad alcuni indici delle *performances* aziendali (andamento occupazionale e situazione economica dell'impresa). In questo modo è stato possibile raccogliere un'estesa documentazione empirica su tipologie, modalità contrattuali (tipo e numerosità degli accordi, data e sede di stipula, attori sindacali coinvolti, esistenza della presentazione di piattaforme e modalità di consultazione dei lavoratori sulla piattaforma e sul testo dell'accordo firmato) e sulle principali forme di conflittualità. Alla seconda fase della ricerca è demandato un approfondimento della tematica contrattuale sia scritta che informale (contenuti, difficoltà della contrattazione e della gestione degli accordi) nel più ampio quadro delle relazioni industriali.
- Il secondo livello dell'indagine consiste nell'approfondimento della tematica delle relazioni industriali e della contrattazione attraverso lo strumento di un questionario postale in profondità che i delegati sindacali, o le RSU, sono stati chiamati a compilare durante il contatto stabilito tramite il sondaggio telefonico. Il questionario è sostanzialmente quello dell'edizione 1998 dell'indagine lombarda da cui sono state stralciate alcune tematiche cruciali inerenti la contrattazione di secondo livello (di cui al punto precedente) che si è ritenuto di sottoporre telefonicamente ai delegati per garantirsi un numero più elevato di risposte.
- Mentre per le interviste telefoniche è stato possibile raggiungere l'obiettivo prefissato di questionari compilati, procedendo alle eventuali sostituzioni delle unità campionarie qualora non vi sia nell'impresa il rappresentante sindacale o non sia disponibile per l'indagine, il questionario postale sconta le note limitazioni del ridotto numero di rispondenti rispetto a quello della lista degli inviati.

#### L'universo d'indagine e il piano di campionamento

In conformità con l'esperienza lombarda si è prescelto un campionamento stratificato non proporzionale dell'universo di riferimento dell'indagine costituito dall'insieme delle imprese industriali e dei servizi con unità locali attive sul territorio dell'Emilia-Romagna che avessero una dimensione di impresa superiore ai 50 dipendenti. Soglia ritenuta sufficiente per la formalizzazione di relazioni industriali tra gli attori sufficientemente strutturati, osservabili in un contesto quale quello regionale che fa dell'informalità e fluidità organizzativa delle piccole imprese un paradigma molto diffuso, ma diff-

cilmente osservabile attraverso una griglia chiusa di domande quale quella applicabile in un'indagine postale.

Il criterio di stratificazione dell'universo è stato, come nella consuetudine dell'indagine dell'IRES Lombardia, di suddividere le imprese congiuntamente in due classi di dimensione (da 50 a 250 dipendenti e oltre i 250) ed in due macro-aggregati settoriali (industria e servizi). Per quanto riguarda il campionamento dei singoli strati si è deciso di "sovracampionare" le imprese di grandi dimensioni per evitare di avere basse numerosità di cella per quest'aggregato che non è molto consistente in regione.<sup>126</sup> La stratificazione settoriale all'interno degli aggregati delle piccole-medie imprese e delle grandi è avvenuta con metodo proporzionale, rispettando cioè la ripartizione tra industria e servizi dell'universo.

La fonte utilizzata per la definizione dell'universo di riferimento per l'estrazione del campione è quella della Banca Dati Impero fornita dall'Aster (Agenzia per lo sviluppo tecnologico dell'Emilia-Romagna) che ha il pregio di adottare una procedura di convalida incrociata dei dati di fonte amministrativa (INPS, Unioncamere, Registro del Tribunale, ecc.). Tale rilevazione dell'apparato produttivo regionale appare quella più completa ed affidabile anche se, per la natura stessa delle fonti da cui attinge, non comprende il settore dei servizi non destinati alla vendita. Rimane pertanto fuori dall'indagine gran parte del settore pubblico (scuole, sanità, Enti Locali, ecc.), sono invece comprese quelle attività di servizio in campo formativo, sanitario e di assistenza alla persona erogate da enti o società private.

Nel 1996 (anno dell'ultimo aggiornamento disponibile al momento della progettazione del piano di campionamento dell'indagine) la struttura dell'universo delle imprese attive con sedi operative in Emilia-Romagna con almeno 50 dipendenti dell'industria e dei servizi destinati alla vendita era secondo l'Aster la seguente:

**Tav.1 Universo delle imprese industriali e dei servizi con almeno 50 dipendenti in Emilia-Romagna per settore e classi di dimensione**

		Classi di dimensione						Totale		
		50-250			oltre 250					
		Numerosi tà	% di riga	% di colonna	Numerosi tà	% di riga	% di colonna	Numerosi tà	% di riga	% di colonna
Settore	Industria	1191	82,0%	66,2%	261	18,0%	61,7%	1452	100,0%	65,3%
	Servizi	608	79,0%	33,8%	162	21,0%	38,3%	770	100,0%	34,7%
Totale		1799	81,0%	100,0%	423	19,0%	100,0%	2222	100,0%	100,0%

Fonte: Aster: Banca dati Impero

Con riferimento ai criteri sopra esposti si è estratto casualmente dall'universo una lista di 501 unità statistiche (imprese) componenti il campione stratificato per dimensione e settore su cui effettuare la rilevazione telefonica attraverso intervista a delegati operativi in un'unità locale dell'impresa dove sono presenti rappresentanze sindacali. Parallelamente si è estratta una seconda lista, con la medesima metodologia con cui sono state selezionate le imprese titolari, costituita da imprese di "riserva" da utilizzare qualora non si riuscisse ad effettuare il contatto telefonico per i più diversi motivi<sup>127</sup>.

<sup>126</sup> In particolare la frazione di campionamento prescelta per le imprese fino a 250 dipendenti è stata del 20% e del 40% per quelle di dimensione superiore.

<sup>127</sup> In particolare: l'impresa non era reperibile negli elenchi telefonici, oppure risultava cessata o trasferita su informazioni di fonte sindacale che venivano richieste qualora non fosse stata trovata negli elenchi telefonici, o ancora nell'impresa non risultava essere presente alcun tipo di rappresentante sindacale oppure non era disponibile all'intervista

La fase di contatto con l'impresa, cruciale per il buon esito dell'indagine, è stata effettuata attraverso una breve presentazione telefonica all'impresa sugli obiettivi ed i caratteri dell'indagine, dopo la quale si richiedeva di potere contattare un delegato sindacale (indipendentemente dall'organizzazione d'appartenenza) per potere effettuare l'intervista telefonica alla quale sarebbe seguito l'invio del questionario postale d'approfondimento. In talune realtà particolarmente significative l'articolazione delle relazioni sindacali ha reso indispensabili più interviste a delegati appartenenti a diverse unità locali della stessa impresa.

Complessivamente è stato necessario ricorrere a 282 sostituzioni<sup>128</sup> pari al 56% del campione di cui in 141 casi si è trattato di mancanza del rappresentante sindacale e nei rimanenti 141 la gran parte ha riguardato la difficoltà a reperire sul territorio l'impresa (cessazioni, trasferimenti o altre cause dovute a difetto nell'aggiornamento dell'anagrafica); molto più raramente la causa della sostituzione è stata la mancanza di disponibilità dell'impresa o del rappresentante sindacale.

La procedura di sostituzione delle unità campionarie è avvenuta cercando di mantenere la medesima struttura di stratificazione delle unità del campione di prima estrazione in modo da non incrementare con sostituzioni arbitrarie l'errore di campionamento.

Oltre alla necessità di procedere per le ragioni suddette ad un numero consistente di sostituzioni delle unità campionarie due ulteriori elementi hanno pesato nella fase di rilevazione telefonica contribuendo a delineare una struttura del campione leggermente diversa da quell'attesa in base ai criteri di stratificazione suddetti. In primo luogo al momento dell'intervista si è manifestato un prevedibile fenomeno di ridimensionamento della classe di ampiezza occupazionale da parte di circa il 20% delle imprese maggiori che, alla verifica sul campo, sono risultate appartenere alla classe dimensionale inferiore<sup>129</sup>. Vista la distanza di tre anni tra l'aggiornamento dei dati dell'universo e la rilevazione, questo slittamento dimensionale non è sorprendente. Analogamente una ventina di imprese sono risultate al di sotto della soglia dei 50 dipendenti, pur essendo molto vicine a questo limite. Queste ultime non sono state escluse dall'indagine in quanto rappresentative dell'universo al momento del suo ultimo aggiornamento disponibile (31/12/1996)<sup>130</sup>

Il secondo elemento di differenziazione tra universo e campione riguarda l'aspetto della classificazione dell'attività economica dell'impresa. Mentre nella Tav. 1 si faceva riferimento alla classificazione ISTAT del settore d'attività economica, nel corso della rilevazione telefonica si è fatto riferimento alla suddivisione in base alla categoria sindacale d'appartenenza (informazione immediatamente ricavabile dai delegati che tuttavia può a volte non coincidere con il settore d'attività ISTAT).

Riclassificando i dati dell'universo in modo da rendere il confronto settoriale omogeneo con i dati dei contatti telefonici il quadro comparativo campione-universo è il seguente:

---

<sup>128</sup> Le sostituzioni hanno riguardato in misura maggiore le imprese più piccole e quelle collocate nei servizi in buona misura a causa della minor presenza dei rappresentanti sindacali in queste tipologie aziendali

<sup>129</sup> Il fenomeno è probabilmente dovuto a due cause: da una parte i noti processi di outsourcing e downsizing che dal 1996, data di aggiornamento dell'universo, ad oggi possono avere interessato il territorio regionale; dall'altra non è escluso che la classe occupazionale fosse riferita nell'universo all'insieme degli occupati sul territorio nazionale e non quelli esistenti su quello regionale come risultano dai dati relativi alla nostra rilevazione.

<sup>130</sup> Del resto è avvenuto anche il fenomeno opposto, cioè che le imprese classificate nella fascia inferiore siano nel frattempo passate alla successiva, anche se l'entità di questo flusso è inferiore a quello di opposta direzione.

**Tav. 2 Raffronto universo campione per settore di attività economica**

	Universo		Campione	
	Imprese	%	Imprese	%
TESSILE-ABBIGL.	132	5,9	28	5,6
MECCANICI	625	28,1	161	32,1
CHIMICO-FARM.	297	13,4	57	11,4
COSTRUZIONI-LEGNO	174	7,8	18	3,6
ALIMENTARE	148	6,7	23	4,6
CARTA-POLIGRAFICI	59	2,7	13	2,6
TRASPORTI E COMUNICAZIONI	118	5,3	24	4,8
COMMERCIO E SERVIZI	450	20,3	103	20,6
ENERGIA	17	,8	3	,6
CREDITO E ASSICURAZ.	113	5,1	43	8,6
ALTRI SERVIZI DESTINATI ALLA VENDITA	89	4,0	28	5,6
Totale	2222	100,0	501	100,0

Come si vede la distribuzione settoriale del campione appare equilibrata rispetto a quella dell'universo<sup>131</sup>, tuttavia come si potrà meglio cogliere dalla tavola successiva, l'utilizzo della categoria sindacale come *proxy* del settore di attività economica tende a sovrastimare la consistenza relativa delle attività di servizio in quanto in alcuni casi aziendali attività di carattere manifatturiero sono contrattualmente inquadrare nei servizi (naturalmente è possibile si verifichi anche il contrario). Questa circostanza è verosimilmente all'origine della leggera sovrarappresentazione nel campione delle attività di servizio rispetto alla loro reale consistenza nell'universo valutata sulla base del codice ISTAT delle attività economiche.

Complessivamente la struttura del campione delle 501 interviste telefoniche è la seguente:

**Tav. 3 Campione delle interviste telefoniche per settore e classi di dimensione**

		Classi di dimensione						Totale		
		50 - 250			oltre 250					
		Numerosi tà	% di riga	% di colonna	Numerosi tà	% di riga	% di colonna	Numerosi tà	% di riga	% di colonna
Settore	Industria	231	73,8%	64,7%	82	26,2%	56,9%	313	100,0%	62,5%
	Servizi	126	67,0%	35,3%	62	33,0%	43,1%	188	100,0%	37,5%
Totale		357	71,3%	100,0%	144	28,7%	100,0%	501	100,0%	100,0%

Nell'insieme il campione delle interviste telefoniche rappresenta il 22,5% delle imprese dell'universo e riguarda complessivamente circa 145.700 lavoratori dipendenti delle diverse unità locali situate in regione appartenenti alle imprese rilevate. In virtù del suddetto sovracampionamento delle imprese maggiori, tenendo conto della stratificazione in classi d'ampiezza occupazionale, compongono il campione un'impresa su cinque nella classe di dimensione aziendale medio-piccola e una su tre in quella di dimensione superiore (oltre i 250 dipendenti).

<sup>131</sup> Si possono segnalare un relativo sovracampionamento nel meccanico e nel settore credito assicurazioni a scapito di una sottorappresentazione nell'edilizia e nel legno.

L'indagine postale, svoltasi nel secondo semestre del 1999, ha restituito 158 questionari che hanno superato la verifica sulla completezza e congruenza delle risposte. Si è così raggiunta una percentuale di ritorni prossima ad un'impresa su tre contattate telefonicamente; un risultato inferiore a quelli raggiunti nelle ultime edizioni dell'indagine lombarda (che si avvale di una metodologia ormai consolidata da anni), ma confortante se riferito alle percentuali usuali di risposta ai questionari postali segnalate dalla letteratura statistica (mediamente attorno al 15-20%)<sup>132</sup> Come era logico attendersi, il tasso di risposta delle imprese maggiori, da una parte, e del settore manifatturiero dall'altra, è risultato superiore a quello delle imprese medio-piccole e del terziario. Ciò verosimilmente in ragione della maggiore forza organizzativa del sindacato nelle imprese industriali di maggiore dimensione, dove vi è una ormai lunga tradizione di relazioni industriali strutturate. Questa difforme propensione alla risposta al questionario postale da parte di differenti tipologie aziendali comporta una certa sovrarappresentazione delle imprese maggiori e dell'industria manifatturiera nel campione dell'indagine postale rispetto a quello delle interviste telefoniche. (vedi Tavv. .3-4)<sup>133</sup>.

**Tav.4 Campione dell' indagine postale per settore e classi di dimensione**

		Classi di dimensione						Totale		
		50 - 250			oltre 250					
		Numerosi tà	% di riga	% di colonna	Numerosi tà	% di riga	% di colonna	Numerosi tà	% di riga	% di colonna
Settore	Industria	73	64,6%	71,6%	40	35,4%	71,4%	113	100,0%	71,5%
	Servizi	29	64,4%	28,4%	16	35,6%	28,6%	45	100,0%	28,5%
Totale		102	64,6%	100,0%	56	35,4%	100,0%	158	100,0%	100,0%

Con riferimento alla struttura dell'universo il campione scaturito dall'indagine postale rispecchia fedelmente la ripartizione delle imprese tra industria e servizi. Per quanto attiene alla stratificazione per dimensione la frazione di campionamento risulta essere del 5,7% per le imprese medio-piccole e 13,2% per quelle maggiori; nel complesso fanno parte del campione postale sette imprese su cento. Infine, come si è visto in precedenza, il criterio di rilevazione dell'indagine, sia nella fase telefonica sia postale, si fonda sull'esistenza di una struttura di rappresentanza sindacale all'interno dell'impresa indagata. Ciò induce a sostituire quelle imprese che non soddisfano questa condizione introducendo un criterio di selettività delle unità statistiche appartenenti al campione che ne altera in qualche misura la casualità del meccanismo di estrazione. Com'è noto, l'assenza di forme di rappresentanza sindacale investe maggiormente la fascia delle micro-imprese, esclusa dal campo di rilevazione della presente indagine. Ciononostante come si vedrà meglio in seguito nell'indagine telefonica è stato possibile stimare in circa il 20% la quota d'impresе prive di rappresentante sindacale con almeno 50 dipendenti. I dati confermano poi il concentrarsi di queste imprese nelle dimensioni inferiori.

La fascia di imprese che per effetto dell'esclusione non sono oggetto di rilevazione è pertanto prevalentemente costituita da quelle realtà aziendali in cui le relazioni industriali si esplicano nel rapporto diretto direzione-lavoratori, talora mediato dall'intervento del sindacato esterno che supplisce il ruolo della rappresentanza aziendale ed in cui l'attività negoziale è scarsa e spesso solo informale. E' verosimile ritenere che quest'esclusione produca comunque una sovrastima di alcuni indicatori importanti quali il tasso di sindacalizzazione e il tasso di negozialità.

<sup>132</sup> D'altra parte nonostante due solleciti scritti alle RSU o ai delegati che non rispondevano con sollecitudine al questionario postale ed uno telefonico, a campione, la complessità del questionario e la difficoltà per le rappresentanze sindacali aziendali a reperire alcune informazioni, non hanno consentito, in questa prima esperienza sul campo della realtà regionale, di andare oltre a tale risultato.

<sup>133</sup> Al di là della sovrarappresentazione delle imprese manifatturiere la distribuzione settoriale del campione postale è in linea con quella del campione d'interviste telefoniche.



## APPENDICE 2

### Classificazione delle materie contrattate

AA	ALTRE MATERIE	GE.4	Mobilita' esterna
AA.0	Sicurezza del lavoro (misure contro danni, furti, ecc.)	GE.5	Licenziamenti collettivi
AA.1	Azioni positive	LL	LUOGO DI LAVORO
AA.2	Parita' uomo donna, pari opportunita'	LL.1	Sede di lavoro
AA.3	Formazione e aggiornam. professionale: adde stram., riqua- lif., mobilita'	LL.2	Trasferimento: normativa ed elementi retributivi
AA.31	Formazione: gestione accordo	LL.3	Trasferta e missioni: normativa ed elementi retributivi
AA.41	Il lavoro delle donne	LL.4	Distacco e comando - gruppi di imprese - holding
AA.42	Molestie sessuali	LL.5	Lavoro all'estero: normativa ed elementi retributivi
AA.5	Il lavoro dei minori	LL.6	Trasferimento d'azienda, fusione, incorporazione
AA.6	Tutela di particolari categorie (portatori handicap, tossico- dip. ecc.)	LL.7	Appalto a ditte esterne: normativa ed elementi retributivi
AA.61	Immigrati	MQ	MANSIONI E QUALIFICHE
AA.7	Patronati	MQ.11	Classificazione, inquadramento, declaratorie di categorie e livelli
AA.8	Servizi per i lavoratori (alloggi, Cral, abbigliamento, fondo di solidarieta')	MQ.12	Modalita' di gestione dell'inquadramento
AA.9	Invenzioni del lavoratore	MQ.2	Mobilita' orizzontale
AL	AMBIENTE LAVORO E TUTELA SALUTE	MQ.3	Mobilita' verticale e passaggi di qualifica, livello, categ.
AL.1	Ambiente di lavoro interno: informaz., prevenz., bonifica	MQ.4	Assegnazioni provvisorie, promozione automatica
AL.2	Ambiente esterno: indagini, prevenzione, bonifica	MQ.5	Concorsi
AL.3	Prevenzione infortuni, malattie prof. e igiene (libr.,visite ecc.)	MQ.6	Quadri: normativa ed elementi retributivi aggiuntivi
AL.4	RLS: nomina, permessi, monte ore...	MQ.7	Particolari figure lav. (Viaggiatori piazzisti): norm. ed elem. retr.
AL.5	Formazione	MQ.8	Gestione accordo
AL.6	Applicazione legge	ND	NORME DISCIPLINARI
CC	CONTRATTAZIONE COLLETTIVA	ND.1	Informazioni e sanzioni disciplinari (provvedimenti disci- plinari)
CC.1	Premessa	ND.2	Provvedimento disciplinare
CC.2	Categorie soggette ed efficacia soggettiva del contratto col- lettivo	ND.3	Licenziamento disciplinare
CC.3	Decorrenza e Durata	OD	ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO
CC.4	Livelli di contrattazione: contrattazione integrativa e azien- dale	OD.1	Cambiamento organizzativo
CC.5	Composiz. controversie: individuali, collettive, conciliaz. arbitrato	OD.2	Innovazioni tecnologiche
CC.6	Modifica CCNL applicato (normative, inquadramento, ecc.)	OD.3	Rapporto con Utenze, Clienti, ecc.
CR	CESSAZIONE DEL RAPPORTO	OD.4	Gestione organici (det/mod. pianta organica)
CR.11	Licenziamento per giusta causa	OD.5	Qualità: sistemi di qualità, di processo di prodotto
CR.12	Licenziamento per giustificato motivo	OD.6	Gruppi di lavoro
CR.13	Licenziamento per superamento del periodo di comporta	OD.7	Metodologie di determinazione quantità prodotto (MTM,cronometro, tempi e metodi)
CR.14	Altre ipotesi di licenziamento individuale	OD.8	Gestione accordo
CR.2	Dimissioni	OR	ORARIO
CR.3	Altre ipotesi di cessazione del rapporto (es. limiti di eta')	OR.1	Orario di lavoro contrattuale e sua distribuzione
CR.4	Preavviso	OR.11	Gestione accordo
CR.5	Trattamento di fine rapporto	OR.2	Lavoro supplementare e straordinario diurno: maggiorazio- ni e limiti
CR.6	Previdenza integrativa (pensionistica e/o assicurativa)	OR.21	Lavoro supplementare e straordinario diurno: normativa
CS	COSTITUZIONE DEL RAPPORTO	OR.3	Lavoro a turni, a squadre, cicli continui: maggiorazioni
CS.1	Assunzione (norme e regole)	OR.31	Lavoro a turni, a squadre, cicli continui: distribuzione (nor- mativa)
CS.2	Diritti ed obblighi	OR.4	Lavoro straordinario notturno, domenicale, festivo: maggio- razioni
CS.3	Periodo di prova	OR.41	Lavoro straordinario notturno, domenicale, festivo: norma- tiva
CS.4	Particolari contratti: collab. coord. continuativa, collab. occasionale...	OR.5	Riposo settimanale, festività, riposi aggiuntivi o compens.,
CS.41	Apprendistato e tirocinio	ROL	
CS.42	Contratto di formazione e lavoro	OR.6	Ferie e permessi
CS.43	Contratto a termine (assunzione lavoratori stagionali)	OR.7	Flessibilita': normativa ed effetti economici
CS.431	Contratto lavoratori stagionali agricoli (normativa)	OR.8	Sospensione del lavoro e recuperi: modalita'
CS.44	Part-time	OR.9	Lavoro discontinuo: normativa e maggiorazioni
CS.45	Lavoro a domicilio	RS	RAPPORTI SINDACALI
CS.46	Lavoro interinale	RS.1	Relazioni sindacali (diritti informazione, confronto, esame congiunto)
CS.5	Assunzione, aumento organico	RS.11	Relazioni sindacali (criteri e modelli)
CS.6	Mantenimento livelli occupazionali	RS.12	Relazioni sindacali (informazioni e contenuti)
GE	GESTIONE DELLE ECCEDENZE	RS.13	Gestione accordi (regole generali)
GE.1	Cassa integrazione straordinaria	RS.2	Codici autoregolamentazione del diritto di sciopero
GE.2	Contratto di solidarietà	RS.22	Esercizio del diritto di sciopero
GE.3	Prepensionamenti		

RS.3 Rappresent. sindacali aziendali, CdF, altre strutture rappresentative

RS.4 Contributi sindacali, quote, trattenute, distribuzione del contratto

RS.5 Assemblea e referendum

RS.6 Locali delle RSA e diritto di affissione

RS.7 Permessi e aspettative per cariche sindacali e pubbliche, rimborsi e/o contributi per attività ecc.

RS.8 Organi paritetici e Commissioni bilaterali

RS.9 Enti Bilaterali

SR SOSPENSIONE DEL RAPPORTO

SR.1 Malattia e periodo di comporto: normativa e riflessi economici

SR.2 Infortuni sul lavoro: normativa e riflessi economici

SR.3 Aspettative e congedi: normativa e riflessi economici

SR.4 Maternità: normativa e riflessi economici

SR.5 Cassa integrazione guadagni ordinaria

SR.6 Servizio militare, servizio civile sostitutivo

SR.7 Diritto allo studio, facilitazioni a lav. studenti (150 ore, permessi, ecc.)

TE TRATTAMENTO ECONOMICO

TE.1 Retribuzione base (minimi contrattuali)

TE.2 Indennità di contingenza - scala mobile

TE.3 Scatti di anzianità

TE.4 Mensilità aggiuntive, gratifica natalizia o 13 , premio annuale, ecc.

TE.51 Premi di produzione, superminimi e/o terzo elemento

TE.52 Cottimo

TE.53 Indennità di cassa, trasporto, mensa, reperibilità

TE.54 Compensi in natura

TE.55 Una tantum

TE.56 Altre indennità

TE.57 Altri benefici

TE.58 Salario variabile

TE.581 Salario variabile: indicatori economici

TE.582 Salario variabile: indicatori industriali e/o di processo

TE.583 Salario variabile: indicatori presenza

TE.584 Salario variabile: indicatori composti o misti

TE.59 Livello economico differenziato

TE.6 Determinazione della retribuzione oraria e giornaliera

TE.7 Corresponsione della retribuzione

TE.8 Altro: premio fedeltà, salario anzianità, incentivi individuali, ecc..

TE.82 Salario d'ingresso

TE.83 Salario professionale

TE.84 Salario professionale variabile

TE.9 Gestione

## **APPENDICE 3**

### La costruzione degli indici

#### ***Indice di performance economica***

Quest'indice misura la condizione economica dell'unità analizzata. Esso considera quattro variabili (la produzione, il fatturato, gli investimenti e gli utili). Alla situazione di declino è stato assegnato un punteggio pari a -1, alla situazione di stabilità un punteggio pari a 0, alla situazione di crescita un punteggio pari a +1. Si è così giunti ad un indice variabile da -4 (situazione di massima crisi) ad un massimo di +4 (situazione di massima crescita). Al fine di rendere l'indice più sintetico i punteggi sono stati riaggregati nel modo seguente: -4,-3,-2=crisi (a cui è stato assegnato valore 1) , -1, 0, +1= stabilità(a cui è stato assegnato valore 2), +2,+3,+4= crescita (a cui è stato assegnato valore 3).

#### ***Indice di innovazione organizzativa e tecnologica***

Quest'indice misura il grado d'innovazione dell'unità analizzata. Esso considera due variabili: l'introduzione di innovazioni nell'organizzazione del lavoro e nelle tecnologie e negli impianti. In assenza di innovazioni è stato assegnato un punteggio pari a 0, in presenza di innovazioni è stato assegnato un punteggio pari a +1. Si è così giunti all'elaborazione di un indice variabile da 0 (nessuna innovazione) a +2 (innovazione elevata).

#### ***Indice di specializzazione funzionale della direzione***

Questo indice misura il grado di specializzazione funzionale della Direzione dell'impresa. Esso considera due variabili: la presenza di un Ufficio per le Relazioni con il Personale, di un Ufficio per la gestione delle Risorse Umane e di un Ufficio per le relazioni con il Sindacato (nell'unità considerata o in altra sede). In assenza delle su citate funzioni è stato assegnato un punteggio pari a 0, in presenza di esse è stato assegnato un punteggio pari a +1. Si è così giunti all'elaborazione di un indice variabile da 0 (nessuna specializzazione funzionale) a +3 (specializzazione funzionale elevata).

#### ***Indice di autonomia dei capi intermedi e tipologia dello stile di direzione***

Questo indice misura il grado di autonomia della dirigenza intermedia. Esso considera quattro variabili, concernenti alcune questioni ove i capi intermedi possono godere di una certa discrezionalità (l'organizzazione del lavoro, gli orari, le sanzioni, gli aumenti e la carriera). Quando i capi intermedi non decidono autonomamente è stato assegnato un punteggio pari a 0, quando invece godono di discrezionalità decisionale è stato assegnato un punteggio pari a +1. Si è quindi giunti all'individuazione di un indice variabile da 0 (nessuna autonomia) a +4 (massima autonomia) che è stato successivamente riaggregato nel modo seguente: 0= nessuna autonomia, +1,+2=autonomia medio-bassa, +3,+4=autonomia elevata.

### ***Indice dello stile di direzione***

La tipologia dello stile di direzione valuta il modo in cui, in presenza di autonomia, vengono prese le decisioni sulle questioni prima menzionate. Sono pertanto esclusi dall'analisi i casi ove non vi è alcuna autonomia.

Essa è stata elaborata sulla base di due differenti indici: l'indice di gestione congiunta (atto a misurare la propensione dei capi intermedi a coinvolgere il sindacato nelle decisioni) e l'indice di gestione unilaterale. I casi ove entrambi gli indici hanno registrato un punteggio basso (pari a 1) sono stati classificati come "gestione dipendente dal vertice" (scarsa autonomia e nessun modello di gestione prevalente). Vi sono poi i casi ove prevale la "gestione unilaterale" e quelli ove è invece prevalente il modello di "gestione congiunta" (valore dell'indice prevalente=2 e dell'altro indice =a 0 o a 1).

### ***Indice di gestione delle risorse umane***

Questo indice misura il grado di "tradizionalismo-innovazione" nella gestione delle risorse umane. Esso comprende tre variabili: l'utilizzo di corsi di formazione o riqualificazione, l'adozione di forme di aggancio del salario all'andamento economico e produttivo dell'azienda, l'esistenza (anche in passato) di circoli della qualità. Le risposte negative sono state classificate come 0, le risposte affermative come 1. Si è quindi giunti ad un indice variabile da 0 a +3, che è stato successivamente riaggregato nel modo seguente: 0=gestione tradizionale, 1=moderatamente innovativa, 2,3=innovativa.

### ***Indice di coinvolgimento sindacale***

Questo indice misura il grado di coinvolgimento del sindacato quando la direzione deve prendere decisioni riguardanti le seguenti questioni: straordinario, mobilità interna, mutamenti organizzativi, innovazioni tecnologiche, formazione di operai e impiegati. I casi in cui non vi è stato coinvolgimento sono stati classificati come 0, dove invece il sindacato è stato consultato o si è giunti ad una contrattazione sono stati posti pari a 1. Si è quindi giunti all'individuazione di un indice variabile da 0 a +5 che è stato successivamente riclassificato nel modo seguente: 0=nessun coinvolgimento, 1,2=basso coinvolgimento, 3,4=coinvolgimento medio, 5=coinvolgimento elevato.

## Appendice 4

### I questionari

Intervistatore .....Data Intervista.....

#### Scheda intervista telefonica

codice ASTER |\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|

codice U.L. |\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|

Denominazione azienda .....

Indirizzo: ..... tel: .....

comune ..... provincia \\\| |\_|\_|

Rappresentante sindacale contattato .....

1. Settore produttivo o di servizi ..... |\_|\_| [vedi scheda]

2. Federazione sindacale di riferimento (sigla Cgil) ..... |\_|\_| [vedi scheda]

3. Fate parte di un'azienda (o di un gruppo) che ha più U.L.? SI 1 NO 2

**3bis.** SE SI, qual è la sede principale dal punto di vista della produzione o del servizio fornito?

Questa 1

Altrove (in Emilia -Romagna) 2

Fuori della Emilia-Romagna 3

3.1 Fate parte di un gruppo? SI 1 NO 2

4. Totale addetti nella vostra U.L. (compresi i dirigenti) al 31/12/98 (stima) |\_|\_|\_|\_|\_|

4.1 Totale addetti nella vostra impresa (compresi i dirigenti) al 31/12/98 (stima) |\_|\_|\_|\_|\_|

4.2 Rispetto all'anno precedente (1997) l'occupazione della vostra UIL: è:

Aumentata 1

Rimasta all'incirca uguale 2

Diminuita 3

**5.** NEL '96-98 AVETE

**FIRMATO ACCORDI AZIENDALI o di GRUPPO**

**(compresi quelli di aree o reparti)?**

SI o trattativa in corso 1 **(Fare domande: 5.1, 5.2 , 7, 8, 8.1, 9, 10, 11)**

NO 2 **(Fare domanda 5.1 e andare alla domanda 12)**

5.1. Se non avete firmato accordi aziendali o di gruppo nel periodo 1996-98 in precedenza si sono siglate intese di questo tipo? SI 1 NO 2

5.2. Se si sono firmati accordi nel periodo 1996-98, si è trattato (ammesse più risposte):

5.2.1. Del rinnovo dell'integrativo aziendale: Gi' à siglato nel periodo 96-98 1  
Trattativa in corso 2  
Non si è svolta alcuna trattativa in questo periodo perché l'accordo è stato siglato in precedenza 3  
Non si è svolta alcuna trattativa in questo periodo né in precedenza 4

5.1.2bis Se già siglato: In azienda 1 In sede esterna (es. Assoc. Industriali) 2

5.1.3. Di un accordo di tipo gestionale: SI 1 NO 2

5.1.3bis Numero accordi gestionali firmati in azienda [ ] [ ]  
Numero accordi gestionali firmati in sede esterna [ ] [ ]

5.1.4. Di un accordo "difensivo" SI 1 NO 2

5.1.4bis Numero accordi "difensivi" firmati in azienda [ ] [ ]  
Numero accordi "difensivi" firmati in sede esterna [ ] [ ]

5.1.5. Di un accordo territoriale (che interessa più aziende a livello locale) SI 1 NO

5.1.5bis Numero accordi territoriali firmati in azienda [ ] [ ]  
Numero accordi territoriali firmati in sede esterna [ ] [ ]

6. SE SI È RINNOVATO L'INTEGRATIVO AZIENDALE. NEL PERIODO 96-98, IN QUALE DATA È STATO FIRMATO? mese [ ] [ ] anno [ ] [ ]

7. SE SI È RINNOVATO L'INTEGRATIVO AZIENDALE (oppure è in corso la trattativa) AVETE PRESENTATO UNA PIATTAFORMA? SI 1 NO 2  
Data presentazione: mese [ ] [ ] anno [ ] [ ]

8. NEL PERIODO 96-98, SE C'È STATA CONTRATTAZIONE AZIENDALE, SI È FATTO RICORSO A FORME DI LOTTA? SI 1 NO 2

8.1. SE SI QUALI? (Indicare anche più risposte)  
Si sono proclamati scioperi, che sono stati poi revocati  
Si è fatto ricorso allo sciopero  
Si sono utilizzate altre forme di lotta.

Quali .....

9. NEL PERIODO 96-98 IN OCCASIONE DELLE VERTENZE AZIENDALI AVETE CONSULTATO I LAVORATORI SULLA PIATTAFORMA?

SI, assemblee 1  
SI, referendum 2  
NO 3

10. E SULL'ACCORDO? SI, assemblee 1  
SI, referendum 2  
NO 3

11. SE VI È STATA CONTRATTAZIONE AZIENDALE, I SINDACALISTI ESTERNI HANNO PARTECIPATO ALLE TRATTATIVE?

Sempre, quasi sempre 1  
Qualche volta 2  
Mai 3

12. NEL 96-98 C'È STATA LA **ELEZIONE** (RIELEZIONE) DELLA **RAPPRESENTANZA AZIENDALE** (RSU)?

SI 1  
NO 2

Data: mese |\_|\_| anno |\_|\_|

13. NEL 96-98 IN AZIENDA SI SONO UTILIZZATI:

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
contratti di formazione e lavoro	1	2
contratti a termine	1	2
lavoro interinale	1	2
collaborazioni occasionali o coordinate continuative		1 2

14. **SITUAZIONE ECONOMICA DELL'IMPRESA NEL PERIODO 96-98?**

	<b>nel '96</b>	<b>nel'97</b>	<b>nel '98</b>
crisi / ristrutturazione	1	1	1
stabilit à	2	2	2
crescita	3	3	3

Nome ..... Azienda

codice U.L. [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

**PARTE PRIMA:  
DATI GENERALI SULL'UNITÀ  
LOCALE (U.L.)**

Provincia..... [ ] [ ]

Comune.....

**1. Qual è il vostro contratto collettivo (CCNL) di lavoro? (fare riferimento al numero di codice indicato nella scheda all'appendice A)**

[ ] [ ] [ ] [ ]

**2. Nella vostra azienda lavorano temporaneamente dipendenti con altro contratto collettivo?**

No 1  
Sì 2

**3. C'è stato esubero di dipendenti nel corso del 1998?**

No 1  
Sì 2

**3.1 Se sì, N. totale usciti (stima) [ ] [ ] [ ] [ ]**

**3.2 Se sì, si è fatto ricorso a (rispondere a tutte le modalità)**

	NO	SI
Dimissioni volontarie	1 2	
Dimissioni incentivate	1 2	
Prepensionamenti	1	2
Procedure di mobilità	1 2	
Cassa integrazione	1	2
Outplacement	1	2
Incentivi al lavoro in proprio	1	2
Esternalizzazione con passaggio diretto a altra azienda	1	2

**4. Nel 1998 si è fatto ricorso ai contratti di solidarietà?**

No 1  
Sì 2

**4.1 Se sì, quanti lavoratori sono stati coinvolti nella riduzione di orario?**

Nr. [ ] [ ] [ ] [ ]

**5. Ci sono state assunzioni di dipendenti nel corso del 1998**

No 1  
Sì 2

N. totale entrati (stima) [ ] [ ] [ ] [ ]

**5.1 Se Sì, le assunzioni sono state finalizzate prevalentemente (rispondere a tutte le modalità)**

	NO	SI
Al rimpiazzo del turnover	1	2
A un aumento generalizzato e diffuso degli occupati	1	2
Allo sviluppo soprattutto di:		
- area commerciale	1	2
- tecnici, quadri	1	2
- personale specializzato	1	2
- altro.....	1	2

**6. Nel 1998 sono state fatte assunzioni di lavoratori immigrati extracomunitari?**

No 1  
Sì 2

**6.1 Se Sì, c'è stato accordo sindacale?**

No 1  
Sì 2

**7. Nel 1998 è stato fatto ricorso alla CIG?**

	NO	SI
CIGS	1	2
CIG ordinaria	1	2

**8. Nel 1998, qual è stata la tendenza della situazione economica e produttiva della U.L. in base ai seguenti elementi?**

	in crescita	stabile	in declino
Produzione	1	2	3
Fatturato	1	2	3
Investimenti	1	2	
Occupazione	1	2	3
Utili	1	2	3

**PARTE SECONDA:  
LE RELAZIONI SINDACALI**

**A) L'ORGANIZZAZIONE DELLA DIREZIONE**

**1. Nella vostra U.L. esiste una Direzione del Personale?**

Sì, esiste	1
Non c'è in questa U.L., ma c'è nell'unità principale/sede del gruppo	2
No, non esiste	3

**2. Esiste un Ufficio Risorse Umane e/o Formazione del Personale?**

Sì, esiste	1
Non c'è in questa U.L., ma c'è nell'unità principale/sede del gruppo	2
No, non esiste	3

**3. Esiste un Ufficio per le Relazioni Sindacali?**

Sì, esiste	1
Non c'è in questa U.L., ma c'è nell'unità principale/sede del gruppo	2
No, non esiste	3

**4. Attualmente, i dirigenti intermedi sono soliti intervenire direttamente sulle seguenti questioni?**

	No	Sì, trattando con la rappresentanza sindacale	Sì, decidendo da soli o trattando con gli interessati
Organizzaz. del lavoro, ambiente, mobilità interna	1	2	3
Orari, straordinari, turni	1	2	3
Sanzioni disciplinari, reclami, controversie	1	2	3
Aumenti, incentivi, carriera	1	2	3

**4.1 Se essi intervengono direttamente, ciò avviene in misura inferiore o superiore rispetto a 2-3 anni fa?**

In misura inferiore	1
All'incirca in modo uguale	2
In misura superiore	3

**B) IL SINDACATO IN AZIENDA**

**1. Qual è l'attuale organismo di rappresentanza sindacale?**

RSU	1
Consiglio dei delegati (Cdf, Cda)	2
Rappresent. sindacali azienda (RSA)	3
Altro:.....	4

**2. In quale anno c'è stata l'ultima elezione generale di tale organismo?**

Anno |19|\_|\_|

**2.1 E qual è stata la percentuale di partecipazione dei lavoratori alle elezioni? (stima)**

Meno del 60%	1
Dal 60% al 80%	2
Oltre l'80%	3

**2.2 Rispetto alle elezioni precedenti, si è trattato di una partecipazione:**

Inferiore	1
All'incirca uguale	2
Superiore	3

**2.3 In questa occasione si è verificato un ricambio significativo della rappresentanza?**

No, solo qualche cambiamento marginale	1
Sì, un cambiamento rilevante (non oltre la metà)	2
Sì, una quota molto consistente di rappresentanti (oltre la metà)	3

**3. Quanti sono i componenti dell'organismo di rappresentanza al dicembre 1998?**

Nr eletti dai lavoratori	_ _
Nr. nominati da OO.SS. o eletti da iscritti	_ _
Nr. totale membri cui, Nr. donne	_ _

**4. Quali organizzazioni sindacali sono presenti nell'organismo di rappresentanza?**

	No	Sì
Cgil	1	2
Cisl	1	2
Uil	1	2
Assciaz. Quadri/funzionari	1	2
Sindacati autonomi	1	2
Cobas/Rappresent. di base	1	2

**5. Negli ultimi tre mesi l'organismo di rappresentanza si è riunito?**

Sì	1
Non vi sono state riunioni formali	

ma solo contatti informali	2
Non vi sono stati nè riunioni, nè contatti informali	3
Nr. riunioni	□□□

**6. Avete fatto le elezioni dei delegati alla sicurezza (in base alla legge 626)?**

No	1
Le stiamo organizzando	2
Sì	3

**7. Esiste un organismo di coordinamento di gruppo aziendale o di settore?**

No	1
Lo stiamo costituendo	2
Sì	3

**8. Esiste un coordinamento delle donne, o commissione pari opportunità?**

No	1	Sì
Lo stiamo costituendo	2	
	3	

**9. L'U.L. fa parte di una multinazionale?**

No	1
Sì	2

**9.1. Se Sì, è stato costituito il comitato aziendale europeo?**

No	1
Lo stiamo costituendo	2
Sì	3

**10. Nel corso del 1998 si sono tenuti incontri fra la rappresentanza sindacale e istituzioni o enti locali su questioni aziendali?**

No	1
Sì	2

**10.1 Se sì, su quali temi (ammesse più risposte)**

Problemi occupazionali	1
Problemi d'ambiente	1
Formazione professionale	1
Altro (specificare)	1

.....

**C) LE RELAZIONI DIREZIONE-SINDACATO**

**1. Nel 1998, qual è stata mediamente la frequenza degli incontri fra Direzione e organismo di rappresentanza in riunioni formali regolarmente convocate?**

Meno di 1 volta al mese	1
1-2 volte al mese	2
3-4 volte al mese	3
Più di 4 volte al mese	4

**2. Sono previsti incontri a scadenza fissa?**

No	1
Sì, in seguito ad accordi	2
Sì, per prassi consolidata	3

**3. Nel 1998, l'organismo di rappresentanza ha richiesto degli incontri che non sono stati concessi?**

No	1
Sì	2

**4. E sono stati presentati temi su cui la Direzione non ha accettato di discutere?**

No	1
Sì	2

**5. Vi sono nella vostra U.L., o gruppo, accordi che stabiliscono prassi di informazione, di consultazione sindacale, o di verifica congiunta su specifiche questioni?**

No	1
Sì	2

**6. Nella vostra U.L. sono attive delle commissioni paritetiche/miste (composte da Rappresentanti dei lavoratori e della Direzione)?**

No	1
Sì	2

**6.1 Se sì, di quali tematiche si occupano (ammesse più risposte):**

Retribuzione, premi, incentivi	1
Organizzazione del lavoro	1
Orari	1
Formazione, inquadramento	1
Mensa, servizi aziendali	1
Pari opportunità, azioni positive	1
Altro (specificare)	

..... 1

**7. Nell'ultimo anno la Direzione ha dato informazioni alla rappresentanza sindacale sulla situazione economica e di mercato e le prospettive di sviluppo e occupazionali:**

Come previsto dalla prima parte dei contratti 1  
 In misura inferiore al previsto 2  
 In misura superiore al previsto 3

**8. Nel 1998 qual è stato il comportamento tenuto dalla Direzione quando è stato necessario prendere decisioni relative alle questioni seguenti? (Dare una risposta per ciascuna delle questioni che si sono poste)**

	Decide autonomamente	Informa o consulta la rappresentanza	Contratta con la rappresentanza
Straordinario	1	2	3
Mobilità Interna	1	2	3
Mutamenti organizzativi	1	2	3
Innovaz.tec-Nologiche	1	2	3
Formazione	1	2	3

**9. Nel 1996-98 la vostra categoria è stata interessata dal rinnovo del contratto nazionale di lavoro?**

No 1  
 Sì 2  
 Sì, e la trattativa è in corso 3  
 Anno del rinnovo [ ] [ ]

Se nel periodo 1996-98 sono stati firmati accordi che non compaiono nella documentazione allegata relativa alle intese valide per la vostra U.I. registrate nella banca dati IRES sulla contrattazione aziendale, rispondere alla domanda 10; se al contrario nell'allegato sono comprese tutte le intese firmate per la vostra U.L. passare alla domanda 11.

**10. Quali sono stati i temi oggetto di tali intese?** (Consultando l'appendice B, trascrivere i numeri corrispondenti ai temi degli accordi negli spazi seguenti)

Temi: [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
 [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
 [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

**11. Quali dei temi oggetto di accordo hanno suscitato più resistenze da parte della Direzione? E quali erano considerati più importanti dal sindacato? (Massimo tre risposte)**

- Temi su cui c'è stata più resistenza della Direzione aziendale

[ ] [ ] [ ]

Nessuno 1

- Temi considerati più importanti dal sindacato

[ ] [ ] [ ]

**12. Nel corso del periodo 1996-98, sono state raggiunte intese di tipo informale (non formalizzate in accordi scritti)?**

Mai 1  
 Qualche volta 2  
 Spesso 3

**13. Se vi sono state intese informali, quali sono stati i principali temi trattati?** (Trascrivere i numeri corrispondenti alle tematiche indicate nell'Appendice B)

Temi delle intese informali

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
 [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

**14. Nel corso del periodo 1996-98 sono state aperte vertenze che non hanno dato luogo ad accordo né formale né informale?**

No 1  
 Sì 2

**15. Nel corso del periodo 1996-98, vi è stata negoziazione su temi proposti dall'azienda?**

No 1  
 Sì, ma non si sono firmati accordi 2  
 Sì, e si sono raggiunti accordi 3  
 Indicare su quali temi (utilizzando l'Appendice B)

[ ] [ ] [ ]

**16. Nel corso del periodo 1996-98 sono state fatte trattative su temi che riguardavano anche altre imprese a livello locale (contrattazione territoriale)?**

No 1  
 Sì, ma non si sono firmati accordi 2  
 Sì, e si sono raggiunti accordi 3  
 Indicare su quali temi (utilizzando l'Appendice B)

[ ] [ ] [ ]

**D) LA CONFLITTUALITA'**

**1. Nel corso del periodo 1996-98 si sono proclamati scioperi per fare applicare o rispettare degli accordi?**

No 1  
Sì 2

**2. Nel corso del periodo 1996-98, si è fatto ricorso alla mediazione di Regione, enti locali, o altre istituzioni per la risoluzione di vertenze aziendali?**

No 1  
Sì 2

**3. Ci sono stati accordi che prevedevano l'intervento di istituzioni pubbliche per la loro attuazione?**

No 1  
Sì 2

**3.1 Se sì: (ammesse più risposte)**

In materia di mobilità 1  
In materia di ambiente 1  
In materia di formazione 1  
Altro (specificare) 1  
..... 1

**E) LE RELAZIONI LAVORATORI-SINDACATO**

**1. Quanti sono gli iscritti a Cgil, Cisl, Uil?**

Cgil [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
Cisl [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
Uil [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]  
Totale [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

**1.1 Il numero di iscritti negli ultimi 2-3 anni è:**

Aumentato 1  
Stazionario 2  
Diminuito 3

**2. Ci sono iscritti ai sindacati autonomi o ad altre organizzazioni diverse da Cgil Cisl Uil?**

No 1  
Sì 2

**2.1 Se sì,**

Nr. totale iscritti (stima) [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

**2.2 Se Sì, il loro seguito negli ultimi anni è:**

In crescita 1  
Stazionario 2  
In diminuzione 3

**3. Nel corso del periodo 1996-98 come sono stati informati/consultati i lavoratori su questioni aziendali (ammesse più risposte)?**

Non c'è stata molta informazione 1  
Si sono utilizzati documenti, volantini e altro materiale scritto 1  
Si sono utilizzate soprattutto le assemblee 1  
Si sono fatti anche referendum 1  
Altro (specificare)..... 1

**4. Nel corso del periodo 1996-98, si sono verificati episodi gravi di contestazione delle posizioni dei sindacati confederali?**

No 1  
Sì, si sono verificate spaccature in assemblea o in altre forme di consultazione 2  
Sì, si sono formati comitati o gruppi di dissenso organizzato 3

**5. Nel corso del periodo 1996-98, su quali temi vi sono stati contatti frequenti fra lavoratori e rappresentanti sindacali (delegati)?**

	No	Sì
Busta paga, permessi, problemi personali	1	2
Problemi relativi al lavoro	1	2
Informaz. sulle decisioni o la linea sindacale	1	2

**5.1 Nel corso del periodo 1996-98 i contatti fra lavoratori e loro rappresentanti sono:**

In aumento 1  
Stazionari 2  
In diminuzione 3

**F) LE RELAZIONI LAVORATORI-DIREZIONE**

**1. Nel corso del 1998, su quali temi è avvenuto che singoli lavoratori siano spesso andati a discutere direttamente in Direzione?**

Addetti con Addetti a quali-

	qualifica bassa		qualifica elevata	
	Sì	No	Sì	No
Carriera, passaggi categoria	1	2	1	2
Cambiamenti mansione, trasferimenti	1	2	1	2
Reclami, questioni disciplinari	1	2	1	2
Aumenti retributivi, superminimi, ecc.	1	2	1	2
Orario, ferie, straordinario	1	2	1	2

**1.1 In generale, rispetto a 2-3 anni fa, il numero di lavoratori che va a far richieste in Direzione è:**

	Addetti con qualifica bassa	Addetti a qualifica elevata
In aumento	1	1
Come prima	2	2
In diminuzione	3	3

**2. Recentemente come si è comportata la Direzione di fronte a richieste individuali di aumenti e passaggi di qualifica?**

	Nei confronti di:	
	Addetti con qualifica bassa	Addetti a qualifica elevata
Ha trattato direttamente	1	1
Ha coinvolto anche il sindacato o la rappresentanza	2	2

**3. Nel corso dell'ultimo anno la Direzione ha utilizzato corsi di formazione o riqualificazione del personale?**

No	1
Sì	2

**3.1 Se sì, per quali figure? (Indicare anche più risposte)**

Per i nuovi assunti	1
Per riconvertire e reinserire professionalità non più utilizzate	1
Per favorire la carriera e lo sviluppo professionale	1

**4. A quali di queste forme di incentivazione la Direzione ha fatto ricorso nell'ultimo anno (Barrare i tipi di incentivo cui si è fatto ricorso, anche più risposte)**

	Addetti con qualifica bassa	Addetti a qualifica elevata
Forme partecipazione agli utili	1	1
Previdenza integrativa	1	1
Possibilità partecipare ad aggiornamenti, seminari, giornate di studio	1	1
Incentivi economici individuali (superminimi)	1	1
Incentivi economici collettivi (premi produttività di gruppo, o per il raggiungimento di obiettivi)	1	1
Altro (specificare)	1	1
.....		
Nessuna	1	1

**4.1 Quali di queste stesse forme di incentivazione sono in aumento?**

	Addetti con qualifica bassa	Addetti a qualifica elevata
Forme partecipazione agli utili	1	1
Previdenza integrativa	1	1
Possibilità partecipare ad aggiornamenti, seminari, giornate di studio	1	1
Incentivi economici individuali (superminimi)	1	1
Incentivi economici collettivi (premi produttività di gruppo, o per il raggiungimento di obiettivi)	1	1
Altro (specificare)	1	1
.....		
Nessuna	1	1

**5. Nel corso del periodo 1996-98 si sono adottate forme di retribuzione variabile (collegata all'andamento economico e produttivo dell'azienda)?**

No	1
Se n'è solo discusso	2
Sì, si sono fatti accordi	3

**6. Nel corso del periodo 1996-98 si sono fatti accordi di su previdenza integrativa?**

No	1
Se ne è solo discusso	2
Sì, si sono fatti accordi	3

**7. Rispetto a 2-3 anni fa, nel 1998 la Direzione ha utilizzato sanzioni e provvedimenti disciplinari nei confronti dei lavoratori:**

No	1
Sì, in misura inferiore	2
Sì, in misura analoga	3
Sì, in misura superiore	4

**8. Nel corso del 1998, la Direzione ha aumentato le iniziative per sensibilizzare i lavoratori sugli obiettivi aziendali?**

No	1
Sì, ha aumentato le comunicazioni a tutti i lavoratori	2
Sì, ha aumentato le iniziative di coinvolgimento di specifici gruppi	3

**9. In questa azienda ci sono Circoli della qualità, gruppi di miglioramento o esperienze simili?**

No	1
Sì	2
Sì, sono stati sperimentati in passato, ma ora non ci sono più	3

**10. L'azienda ha introdotto programmi di "Qualità totale"?**

No	1
Sì	2

**11. Se sì a qualcuna delle ultime tre domande, quali sono stati gli effetti di tali mutamenti sull'attività della rappresentanza sindacale?**

Hanno avuto effetti positivi (nuovo ruolo, nuove responsabilità, ecc.)	1
Non hanno avuto effetti	2
Hanno provocato qualche difficoltà o incertezze	3
Hanno interferito negativamente nel lavoro della rappresentanza o hanno sottratto competenze	4

**PARTE TERZA:  
DATI ORGANIZZATIVI**

**1. Qual è la caratteristica prevalente della produzione o della prestazione del servizio?**

Flusso, ciclo continuo	1
------------------------	---

Grande serie	2
Piccola serie, pezzi unici	3
Attività prevalentemente d'ufficio con limitato contatto con il pubblico	4
Attività con rilevante contatto con pubblico	5

**2. Nella vostra U.L. la produzione, o prestazione di servizi, ha luogo**

Su impianti rigidi, o con modalità rigidamente prestabilite	1
Su impianti flessibili (polivalenti), o con modalità flessibili e adattabili	2

**3. Negli ultimi tre anni il ricorso alla subfornitura ed esternalizzazione di produzioni/servizi è**

Aumentato	1
Rimasto sostanzialmente stabile	2
Diminuito	3
Non vi si ricorre	4

**4. Oggi, gli addetti sono in prevalenza:**

A professionalità elevata di tipo tradizionale (elementi di mestiere)	1
A bassa professionalità	2
A elevata professionalità di tipo nuovo	3

**5. Negli ultimi 2-3 anni sono state effettuate innovazioni rilevanti nell'organizzazione del lavoro?**

No	1
Sì	2

**5.1 Se sì, indicare quali (ammesse più risposte):**

Allargamento/arricchimento di mansioni individuali	1
Rotazione su più mansioni	1
Unificazione di attività di produzione e di manutenzione e/o controllo qualità	1
Auto-organizzazione del lavoro all'interno del gruppo (o squadra)	1
Altro:	1
Indicare.....	

**5.2 Se sì, sono state contrattate?**

No	1
Sì	2
Sì, in parte	3

**6. Negli ultimi 2-3 anni sono state effettuate rilevanti innovazioni tecnologiche?**

No	1
----	---

Sì	2
<b>6.1 Se Sì, esse sono state contrattate?</b>	
No	1
Sì	2
Sì, in parte	3
<b>7. Negli ultimi 2-3 anni vi sono stati rilevanti mutamenti nei regimi di orario?</b>	
No	1
Sì	2
<b>7.1 Tali mutamenti sono stati oggetto di accordo?</b>	
No	1
Sì	2
<b>7.2 In particolare, si è contrattata una flessibilità programmata dell'orario durante l'anno?</b>	
No	1
Sì	2
<b>8 Il ricorso allo straordinario, rispetto a 3 anni fa è:</b>	
In aumento	1
Stazionario	2
In diminuzione	3
<b>9. Il lavoro al sabato nella vostra U.L., rispetto a tre anni fa, è:</b>	
In aumento	1
Stazionario	2
In diminuzione	3
E' irrilevante, non si fa	4
<b>10. Il lavoro la domenica nella vostra U.L., rispetto a tre anni fa, è:</b>	
In aumento	1
Stazionario	2
In diminuzione	3
E' irrilevante, non si fa	4
<b>11. Nella vostra U.L. si utilizza il turno notturno?</b>	
No	1
Sì, eccezionalmente	2
Sì, regolarmente	3

**12. Nella vostra U.L. l'utilizzo del part-time è:**

In aumento	1
Stazionario	2
In diminuzione	3
E' irrilevante, non c'è	4

**13. Negli ultimi 3 anni si è verificato un mutamento nel controllo azionario (passaggio di proprietà, acquisizione di maggioranza, ecc.) che ha interessato la vostra U.L.?**

No	1
Sì	2

**13.1 Se sì, si è trattato di acquisizione da parte di un'impresa estera?**

No	1
Sì	2

**13.2 Se c'è stato mutamento, esso ha comportato dei cambiamenti nello stile di politica del personale da parte della Direzione**

No	1
Sì	2

**14. Se sì (sono possibili anche più risposte)**

Relazioni sindacali più rigide	1
Relazioni sindacali più partecipative	1
Maggiore ricerca di rapporti diretti con i lavoratori	1

**15. Occupazione al 31.12.1998 per qualifica e sesso**

	Uomini	Donne	Totale
Operai .....			
Impiegati .....			
Funzionari/ .....			
Quadri .....			
Dirigenti .....			
Totale .....			

## Indice

<b>Parte I</b>	<b>1</b>
<b>Capitolo 1 Un profilo sintetico delle aziende indagate: aspetti strutturali, condotte e performances</b>	<b>1</b>
1.1 Alcuni aspetti strutturali e assetti proprietari	1
1.2 La produzione	3
1.3 L'innovazione	6
1.3 Andamento economico e dell'occupazione	9
1.4.1 La congiuntura economico-occupazionale	9
1.4.2 Flussi in entrata e in uscita.	10
1.4.3 Diffusione di contratti di lavoro non standard in Emilia-Romagna: alcuni fattori esplicativi.	13
1.4.4 Il lavoro extracomunitario tra flessibilità e carenze di offerta di manodopera	19
<b>Parte II</b>	<b>23</b>
<b>Capitolo 2 Gli attori delle relazioni sindacali</b>	<b>23</b>
2.1 La struttura della direzione aziendale	23
2.2 Ruolo della dirigenza intermedia e stili di direzione.	24
2.3 La struttura della rappresentanza sindacale in azienda	26
2.3.1 La diffusione della rappresentanza sindacale	26
2.3.2 Le strutture di rappresentanza nei luoghi di lavoro	27
<b>Capitolo 3 Il radicamento sindacale in azienda.</b>	<b>31</b>
3.1 Il tasso di sindacalizzazione	31
3.2 La comunicazione sindacato lavoratori in azienda.	32
<b>Capitolo 4 Strategie aziendali di coinvolgimento e comunicazione nei confronti dei lavoratori.</b>	<b>36</b>
4.1 Il rapporto diretto tra lavoratori e direzione aziendale: tra contrattazione individuale e subordinazione.	36
4.2 Strategie e forme di incentivazione: verso una motivazione e coinvolgimento dei lavoratori?	40
<b>Parte III</b>	<b>48</b>
<b>Capitolo 5 Le relazioni tra gli attori e la contrattazione aziendale</b>	<b>48</b>
5.1 Premessa	48
5.2 La relazione tra gli attori	48
<b>Capitolo 6 La contrattazione</b>	<b>53</b>
6.1 Premessa	53
6.2 La propensione negoziale	53
6.3 L'indirizzo negoziale	56
6.4 L'intensità negoziale	59
6.5 L'iter contrattuale	61
6.6 I contenuti della contrattazione formale	64
6.7 I temi della contrattazione informale	68

<i>6.8 L'iniziativa aziendale sul terreno contrattuale</i>	70
<i>6.9 La conflittualità</i>	71
<b>APPENDICE 1</b>	77
<b>Metodologia dell'indagine</b>	77
<b>Premessa</b>	77
<b>L'universo di indagine e il piano di campionamento</b>	77
<b>APPENDICE 2</b>	83
<b>Classificazione delle materie trattate</b>	83
<b>APPENDICE 3</b>	85
<b>La costruzione degli indici</b>	85
<b>APPENDICE 4</b>	87
<b>I questionari</b>	87