

# **Sistema contrattuale e dinamica delle retribuzioni. Risultati di una ricerca sul territorio di Bologna** ♦

*Meris Melotti* ♠ e *Paolo Pini* ♣

**Giugno 1996**

JEL classification numbers: O33, O47, J23

Parole chiave: Retribuzioni, differenziali e contrattazione

*Abstract:* The present paper analyses the dynamics of compensation and bargaining agreement at a firm level within the changed bargaining modes following the July 1993 agreement. The paper is divided in two parts. In the first part, the compensation dynamics are considered, with a special emphasis on: a) wage differentials among various skilled and unskilled workers, b) the real wage rate from 1975 to 1995 within the metalworking sectors and from 1990 to 1995 for all workers, and c) the changes in the structure of pay from 1975 to 1995, with particular emphasis on the fiscal wedge. The second part, after a brief dissertation of recent changes in trade union bargaining strategies, considers the results obtained through the bargaining agreements at the firm level in Bologna area in the early 1990s. It then suggests some possible options for intervention in the bargaining strategy of trade unions at the firm level. A final section is devoted to some comments on the urgent need to match the process of modernisation in industry and service activities with the importance of maintaining a high level of social cohesion.

---

♦ In questo lavoro vengono presentati i risultati di una ricerca su "Retribuzioni e contrattazione decentrata" effettuata nel 1995 dal "Centro Innovazione Ricerca e Formazione", e presentata all'incontro organizzato dal CIRF nel dicembre 1995. Essa fa seguito ad una precedente ricerca relativa al 1990 sui medesimi temi (CIRF, 1990). Gli autori desiderano ringraziare Pina Venturi per la collaborazione fornita nella fase di raccolta e di elaborazione dei dati. Inoltre, un ringraziamento particolare va a Mario Biagioli, Annaflavia Bianchi e Giovanni Mottura per i preziosi suggerimenti che hanno consentito di migliorare la presente versione.

♠ Centro Innovazione Ricerca e Formazione (CIRF), CGIL di Bologna.

♣ Università di Udine, Facoltà di Economia e Università di Bologna, Facoltà di Scienze Politiche, E-mail bog0921@iperbole.bologna.it.

## **0. Introduzione**

All'inizio degli anni novanta, in particolare con l'accordo del luglio 1993, è stato sancito in Italia un importante cambiamento del regime di determinazione delle retribuzioni contrattate tra lavoratori e imprese. Il meccanismo di adeguamento automatico del salario reale al tasso di inflazione è stato definitivamente abbandonato, sostituendo ad esso un doppio sentiero di intervento sul potere d'acquisto del salario. Esso è centrato, come è noto, su due livelli di contrattazione. Il primo sul piano nazionale vincola la crescita delle retribuzioni all'andamento del tasso di inflazione programmato; il secondo sul piano aziendale lega strutturalmente una parte del salario ai risultati dell'impresa, variamente misurati.

Entrambi i cambiamenti sono strettamente connessi, ma se considerati distintamente si propongono di fornire risposte differenti, ancorché complementari, al conflitto distributivo. In negativo, con il primo intervento si è inteso sancire la chiusura di quella fase che aveva portato allo sviluppo della nota spirale tra crescita delle retribuzioni e crescita dei prezzi, la quale, secondo molti, è stata alla base dei processi di inerzia nella dinamica dei prezzi, senza al contempo assicurare la capacità di mantenimento del potere d'acquisto delle retribuzioni del lavoro dipendente. In positivo, con il secondo intervento si è inteso recepire anche a livello normativo una indicazione che vari studiosi avanzavano (Meade, 1986 e 1993, Weitzman, 1984), cioè quella della convenienza anche economica di legare parte delle retribuzioni del lavoro alle performance dell'impresa, sia sotto forma di partecipazione al capitale azionario sia sotto forma di salario variabile, privilegiando nell'accordo del luglio 1993 la seconda modalità.

La partecipazione agli utili dell'impresa è senza dubbio l'intervento potenzialmente più innovativo tra i due, avendo quello riguardante l'inflazione programmata essenzialmente un carattere "difensivo" del sistema economico rispetto ai rischi di inflazione da costi. La natura innovativa della partecipazione agli utili risiede essenzialmente in due aspetti (Blinder, a cura di, 1990). Il primo è di tipo distributivo e consiste nella individuazione di una specifica modalità per "regolare" la distribuzione dei risultati economici realizzati dall'impresa tra i soggetti che a questi hanno contribuito, lavoratori in senso lato e proprietari. In questa categoria rientra anche il tema distributivo dei benefici del cambiamento tecnologico, cioè di come gli incrementi di produttività vengono trasferiti in crescita delle retribuzioni reali, da un lato, oppure in crescita del "mark-up" o diminuzione dei prezzi, dall'altro. Il secondo è invece di tipo gestionale, e quindi con implicazioni ancor più significative per l'impresa: esso consiste nel coordinamento tra iniziative dei lavoratori, e quindi delle organizzazioni sindacali, ed iniziative del "management" e/o della proprietà dell'impresa nel definire e migliorare l'organizzazione del lavoro, l'assetto produttivo e la competitività dell'impresa sui mercati del prodotto. In questo ambito, ciò che veniva assunto come dato nel precedente, cioè il ritmo di progresso tecnico, il grado di innovazione di processo e di prodotto, la formazione del fattore lavoro, diviene invece oggetto di contrattazione e di gestione comune dentro l'impresa, enfatizzando non l'aspetto distributivo, ma quello generativo dei benefici dell'innovazione tecnologica.

La letteratura economica sulla partecipazione agli utili ha contribuito a porre in evidenza il legame tra produttività e retribuzione enfatizzando i vantaggi stessi che possono conseguire i lavoratori dal porre particolare attenzione alla competitività dell'impresa, alla gestione delle risorse in essa impiegate, ed al miglioramento delle performance di mercato. Al contempo, l'impresa può trarre benefici da forme di incentivazione dell'impegno dei lavoratori, ed dallo sviluppo di forme organizzative del lavoro basate sulla partecipazione e sulla cooperazione tra lavoratori<sup>1</sup> che superano i tradizionali schemi dell'"impresa fordista" (Mariotti, a cura di, 1995; Gross - Backer, 1993) e che si inseriscono invece in un quadro di regole contrattuali certe basate sulla fiducia reciproca (Nuti, 1986, 1991; Brusco - Fiorani - Solinas, 1996).

In Italia, l'esperienza di partecipazione agli utili è relativamente recente: essa si è sviluppata come parte della politica contrattuale perseguita dal sindacato ed ha assunto in generale la

---

<sup>1</sup> A tali vantaggi di tipo microeconomico, si accompagnano anche i vantaggi di tipo macroeconomico in termini di maggiore stabilità della domanda di lavoro. Per questi aspetti si rimanda all'esame critico in Biagioli (1996).

forma di quote ridotte di retribuzione variabile, funzione delle *performance* dell'impresa, piuttosto che di azionariato, coinvolgendo sino ad ora un numero ristretto di lavoratori e di imprese (Santi, 1989, Biagioli, 1992, OECD, 1995). Con l'accordo del luglio 1993, tali pratiche hanno trovato un supporto normativo, sebbene non incentivante, nella contrattazione aziendale, e la loro diffusione sta notevolmente crescendo per quanto riguarda il numero sia delle imprese coinvolte (industria e servizi) sia dei lavoratori che percepiscono una quota di salario variabile. E' importante anche osservare che ciò è avvenuto parallelamente all'abbandono dei meccanismi automatici di aggiustamento delle retribuzioni reali, per cui si sono estesi i margini di intervento nella contrattazione aziendale. A distanza di qualche anno da quell'accordo, appare quindi di un qualche interesse esaminare a livello territoriale le modalità della sua applicazione.

Vengono qui presentati i risultati di una ricerca effettuata dal "Centro Innovazione Ricerca e Formazione" della Camera del Lavoro di Bologna su livelli, struttura e andamento delle retribuzioni dal 1975 al 1995, con particolare riferimento al periodo 1990 - 1995. A quasi tre anni dall'accordo del 23 Luglio 1993 ci è sembrato opportuno anzitutto verificarne l'applicazione ed in secondo luogo fare una prima valutazione sulle linee di tendenza in atto a livello territoriale circa la *contrattazione di secondo livello* che in quell'accordo assume un ruolo importante.

In particolare l'oggetto della ricerca è stato:

- 1) la dinamica del potere d'acquisto delle retribuzioni determinate sulla base della contrattazione nazionale e territoriale effettuata dal 1975 ad oggi, ed in particolare dal 1990;
- 2) la *contrattazione di secondo livello* sulla base dell'esperienza effettuata nelle imprese del territorio bolognese negli ultimi 3 anni.

L'accordo del 23 luglio 1993 firmato dal sindacato, dal governo e dalle associazioni imprenditoriali si reggeva sulla premessa della politica dei redditi e dell'occupazione. In particolare, il governo d'intesa con le parti sociali s'era assunto l'impegno di operare con politiche di bilancio per: a) allineare il tasso d'inflazione alla media dei Paesi comunitari più avanzati; b) ridurre il deficit e il debito dello Stato; c) dare stabilità alla valuta. I sindacati da parte loro si impegnavano ad attuare politiche contrattuali e salariali congruenti con gli obiettivi di inflazione programmata; infine i titolari di impresa si sarebbero impegnati per determinare una dinamica dei prezzi entro livelli compatibili con la politica dei redditi.

Venivano di conseguenza modificati gli assetti contrattuali che passavano da tre a due con l'eliminazione del recupero automatico di una parte del salario eroso dall'inflazione.

L'accordo, in materia salariale, prevedeva il mantenimento del potere di acquisto delle retribuzioni attraverso il contratto nazionale di categoria e, con la *contrattazione di secondo livello*, la redistribuzione in sede aziendale degli incrementi di produttività. Infatti, le retribuzioni aziendali dovevano essere "strettamente correlate" agli incrementi di produttività, di qualità ed all'andamento economico delle aziende. Ci sembra rilevante riprendere seppure a grandi linee i contenuti dell'accordo per evidenziare il *gap* fra gli obiettivi dell'accordo stesso ed i risultati del suo primo periodo di applicazione: consistente svalutazione della lira, inflazione del 5,4% nel 1995 rispetto al 2,5% programmato, incremento dei prezzi industriali ben al di là dei limiti fissati dalla politica dei redditi, perdita significativa del potere di acquisto delle retribuzioni, limitati risultati conseguiti con la *contrattazione di secondo livello*.

L'accordo del luglio 1993 non ha tuttavia rappresentato solo un mutamento della struttura contrattuale, ma soprattutto l'emergere di una tendenza a modificare la cultura delle relazioni industriali. La gestione della contrattazione aziendale, secondo le modalità previste dall'accordo, presuppone infatti un sistema di informazione, di consultazione e di esami congiunti che non esiste nella strumentazione contrattuale di primo livello, ma soprattutto non esiste nella cultura delle parti sociali. Tutto ciò si inserisce in un sistema di democrazia industriale che risultava piuttosto debole in Italia al momento dell'accordo e che purtroppo, da quanto è emerso dalla ricerca, conferma a tre anni di distanza elementi di forte debolezza.

Pur rilevando la difficoltà di gestione dell'accordo con i risultati sicuramente non positivi nella fase di applicazione, molto probabilmente non esistono attualmente alternative ad esso e il compito delle parti sociali dovrebbe essere quello di rimuovere gli ostacoli che ne hanno

impedito la effettiva applicazione, piuttosto che il ritorno alle precedenti relazioni industriali. Va ricordato che all'accordo si è giunti per rispondere all'esigenza di definire un sistema di regole condivise. L'accordo separato del 14 febbraio 1984 e la disdetta della scala mobile con efficacia dal 1992 avevano destabilizzato il vecchio sistema di relazioni. In realtà questo sistema, che si era affermato e consolidato nella fase di espansione economica, non ha retto ai cambiamenti economici ed alla trasformazione intervenuta nei luoghi di lavoro.

In particolare abbiamo assistito, a partire dagli anni ottanta, non solo a un profondo mutamento nella relazione fra sistema contrattuale e modello di sviluppo, ma anche ad altri tipi di cambiamenti nella sfera economica<sup>2</sup>:

- a) nella relazione fra investimenti e crescita della produzione da un lato e crescita occupazionale dall'altro;
- b) nella relazione fra aumento della produttività e crescita dei salari;
- c) nel rapporto fra crescita del PIL e dinamica dei consumi interni.

Di fronte a questi fatti l'imperativo della ricerca di nuove modalità contrattuali e di nuove relazioni fra dinamiche retributive e sviluppo economico è divenuta ineluttabile. In particolare, sembra necessario attivare un sistema retributivo e contrattuale che incentivi le competitività dell'intero sistema, a partire dalla competitività delle singole imprese e dall'efficienza della pubblica amministrazione.

Il presente lavoro è strutturato come segue. Nel primo paragrafo vengono presentate le caratteristiche della ricerca ed il database impiegato. Il secondo ed il terzo paragrafo sono dedicati alla presentazione dei risultati. Nel secondo, si discutono le dinamiche salariali, ponendo attenzione ai differenziali retributivi per differenti figure professionali, all'andamento del potere d'acquisto delle retribuzioni dal 1975 al 1995 per il settore metalmeccanico e dal 1990 per il complesso dei settori, ed infine al cambiamento della struttura delle retribuzioni dal 1975 al 1995, con particolare enfasi sul prelievo fiscale e previdenziale. Nel terzo paragrafo, dopo un breve richiamo ai mutamenti intervenuti nelle modalità della contrattazione sindacale negli anni recenti, si discutono in primo luogo i risultati conseguiti con la *contrattazione di secondo livello* sulla base degli accordi stipulati nel territorio bolognese negli anni novanta, ed in secondo luogo si formulano alcune ipotesi di intervento sulla contrattazione aziendale. Un paragrafo finale è dedicata ad alcune considerazioni conclusive circa la necessità di coniugare processi di modernizzazione e diritti sociali.

## **1. Caratteristiche della ricerca: database impiegato e oggetto d'analisi**

La ricerca che qui presentiamo è stata effettuata utilizzando la banca dati del "Centro Innovazione Ricerca e Formazione" della Camera del Lavoro di Bologna. In questa banca dati sono raccolte informazioni relative alle retribuzioni contrattate dal 1990 per tutte le categorie e dal 1975 per il settore metalmeccanico. Il campione è molto vasto e comprende le voci salariali relative ai contratti nazionali ed aziendali di 197 unità locali (aziende private e pubbliche ed enti) e 10 contratti territoriali di imprese artigiane, per un totale di circa 115.000 lavoratori interessati. Per ogni impresa o ente sono state realizzate le relative tabelle salariali<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Pini (1994a, 199b)

<sup>3</sup> Per ogni impresa o ente pubblico del campione sono state infatti realizzate tabelle che riportano per livelli e categorie dell'inquadramento professionale il salario contrattato ai vari livelli (contrattazione confederale, contrattazione nazionale di categoria, contrattazione decentrata). Ogni tabella riporta anche il salario derivante dalla maturazione degli scatti d'anzianità (per anzianità convenzionali di 0-10-20 anni). Queste tabelle evidenziano quindi il salario contrattato lordo mensile ed annuale diviso per le principali voci che lo compongono:

- 1) *paga base o stipendio* comprese alcune voci collegate come il mancato premio di produzione o la mancata mensa e le "una tantum" erogate in occasione dei rinnovi contrattuali;
- 2) *contingenza o indennità integrativa speciale* erogata fino al novembre 1991 e successivamente congelata;
- 3) *salario di impresa o di ente* erogato in forma strutturale comprensivo delle "una tantum" definite in sede di rinnovi contrattuali;
- 4) *salario di produttività o salario per obiettivi* e quindi suscettibile di variazioni anno per anno;

La ricerca ha preso in esame i seguenti aspetti relativi alle retribuzioni ed alla contrattazione:

- 1) la comparazione delle retribuzioni, a parità di contenuti professionali, fra le diverse categorie;
- 2) la dinamica del salario di tutte le categorie rispetto all'inflazione a partire dal 1990;
- 3) la dinamica del salario e delle relative voci che lo compongono e del prelievo fiscale e previdenziale dal 1975 ad oggi per alcune figure professionali significative (3<sup>a</sup> livello - 5<sup>a</sup> livello - 6<sup>a</sup> livello)<sup>4</sup> della categoria metalmeccanici riferite ad altrettante imprese campione;
- 4) l'andamento della *contrattazione di secondo livello*.

La peculiarità di questa ricerca consiste nel fatto che essa consente di "vedere" in maniera disaggregata il salario contrattato ai vari livelli nei più significativi luoghi di lavoro del territorio. Mediante questa analisi è inoltre possibile realizzare una comparazione fra i risultati conseguiti dalle diverse categorie ed anche all'interno delle categorie medesime fra unità produttive differenti.

## **2. Le dinamiche salariali**

In questa sezione presentiamo i risultati della ricerca relativi alle dinamiche retributive per i lavoratori dipendenti, sia dell'industria che dei servizi, occupati nel territorio bolognese. In particolare, sono stati analizzati:

- 1) i differenziali retributivi al 1995 dei lavoratori delle diverse categorie ed all'interno di medesime categorie mediante la comparazione tra figure con equivalente contenuto professionale e collocate nei livelli intermedi dei rispettivi inquadramenti professionali;
- 2) l'andamento del potere d'acquisto del salario netto dal 1975 al 1995 relativo ad alcune figure professionali significative per l'economia del territorio: l'operaio comune, l'operaio specializzato e l'impiegato tecnico del settore metalmeccanico;
- 3) l'andamento del potere di acquisto del salario lordo dal 1990 al 1995 per tutte le categorie;
- 4) l'andamento del prelievo fiscale e previdenziale dal 1975 al 1995.

### **2.1 I differenziali retributivi**

Una prima ricerca sulle retribuzioni effettuata nel 1990<sup>5</sup> e realizzata su tutte le categorie metteva in evidenza una disparità molto forte a favore dei settori della pubblica amministrazione rispetto ai settori industriali. Questa situazione era dovuta al fatto che negli anni ottanta le retribuzioni dei dipendenti pubblici erano cresciute in maniera sostenuta, mentre risultavano fortemente penalizzate le retribuzioni dei lavoratori dell'industria che si trovavano a fronteggiare problemi di esubero a seguito dei processi di ristrutturazione.

Si deve ricordare che il pubblico impiego fra il 1989 ed il 1990 ha realizzato contratti di lavoro con incrementi pari al 21-23%. Negli anni novanta, a seguito del blocco della

---

5) *indennità fisse* qualora la loro erogazione sia di fatto strutturale.

Nelle tabelle non sono comprese le indennità legate a particolari prestazioni, i plusorari, le paghe di posto e le maggiorazioni per lavori notturni e festivi. Inoltre, trattandosi di salario contrattato collettivamente dal sindacato, non sono ovviamente compresi i superminimi o i premi individuali erogati unilateralmente dalle imprese.

<sup>4</sup> Il 3<sup>a</sup> livello corrisponde di fatto al livello più basso dell'inquadramento professionale del contratto metalmeccanici. Nel territorio di Bologna il primo livello è stato abolito contrattualmente ed il 2<sup>a</sup> livello è un livello di ingresso con passaggio automatico al 3<sup>a</sup> livello. Il 5<sup>a</sup> livello (operaio specializzato) è considerato dal contratto nazionale il *livello di arrivo della carriera operaia* anche se in numerose realtà, con la contrattazione aziendale, il livello operaio massimo è stato portato al 5<sup>a</sup> livello *super*. Nel territorio di Bologna gli operai altamente specializzati sono concentrati fra il 5<sup>a</sup> livello e il 5<sup>a</sup> livello *super*. Il 6<sup>a</sup> livello è una categoria impiegatizia medio alta dell'inquadramento. Vi sono concentrati prevalentemente tecnici dell'area progettazione. Il massimo livello dell'inquadramento è il 7<sup>a</sup> livello ove trovano collocazione i responsabili di progetto o di area.

<sup>5</sup> Si veda Centro Innovazione Ricerca e Formazione (CIRF, 1990)

contrattazione nel pubblico impiego e del blocco della scala mobile, vi è stata una netta inversione di tendenza.

A distanza di cinque anni, la ricerca permette di valutare gli effetti degli ultimi cambiamenti sulle buste paga (Figg. 1 e 2). Nei settori pubblici si è registrato un vero e proprio blocco dei salari che si è protratto fino all'inizio del 1995, se escludiamo la indennità di vacanza contrattuale erogata da metà 1994. Questa situazione ha fatto sì che nei settori della *funzione pubblica* (enti locali, sanità, ministeri), come risulterà evidente nel seguito<sup>6</sup>, le perdite del potere d'acquisto rispetto al 1990 siano state molto consistenti, e le retribuzioni dei dipendenti pubblici, a parità di contenuti professionali, siano ora mediamente più basse di quelle dei dipendenti delle imprese industriali in cui si è realizzata la contrattazione aziendale<sup>7</sup>.

La ricerca conferma inoltre il permanere di una disparità di trattamenti molto consistente fra diversi contratti di lavoro sia nazionali che aziendali. I settori dei *servizi pubblici* (municipalizzate, energia, trasporti, ecc.) e dei *servizi bancari ed assicurativi* sono rimasti quelli con i livelli salariali in assoluto più alti. Vi è ancora conferma evidente del fatto che il trattamento salariale non sia tanto determinato dai contenuti professionali ma dipenda piuttosto in maniera preponderante dal luogo di lavoro<sup>8</sup>.

Una valutazione distinta merita il settore della scuola. Lo stipendio annuo lordo di un docente di scuola media è nel 1995 di L. 40.000.000 (il totale delle trattenute fiscali,  $\approx 18\%$ , e previdenziali,  $\approx 13\%$ , è pari al 31,5%), mentre quello di un operaio specializzato dell'aeroporto (SAB) è di L. 44.500.000, di un operatore all'igiene urbana di L. 35.176.000, di un operaio metalmeccanico specializzato 35.000.000. Lo stipendio dei docenti dei tre ordini di scuola non sembra forse rapportabile al ruolo che la formazione e la cultura dovrebbero avere in una società moderna. La scuola dovrebbe essere riorganizzata in una logica di qualità ed efficienza ripensando agli insegnanti a partire dalla valorizzazione anche economica del loro ruolo.

Con riferimento ai settori industriali, dobbiamo anzitutto osservare che rispetto al 1990 si evidenzia una perdita del potere d'acquisto delle retribuzioni relativamente contenuta se rapportata a quanto è avvenuto nel pubblico impiego. Tale perdita nei settori industriali è sostanzialmente dovuta unicamente alla mancata copertura del differenziale fra inflazione programmata ed inflazione reale da un lato, ed alle difficoltà di dare corso alla contrattazione di secondo livello, dall'altro. Su ciò si ritornerà in dettaglio successivamente<sup>9</sup>.

Con riferimento ai differenziali retributivi, nelle imprese dei settori industriali non è agevole svolgere una valutazione omogenea in quanto esistono ancora ampie differenze dovute al diverso peso che assume il salario contrattato a livello aziendale. Per fare un esempio, nel settore metalmeccanico del territorio bolognese, fra le aziende che hanno realizzato maggiore contrattazione aziendale e le aziende che non hanno realizzato contrattazione, esistono differenze che si aggirano intorno ai 7 milioni all'anno per un operaio specializzato, il che rappresenta circa il 26% del monte salario percepito annualmente.

Nelle imprese artigiane la contrattazione aziendale nel 1990 prevedeva una quota salariale di un milione di lire circa aggiuntive rispetto al contratto nazionale dell'industria. Nel 1995 questa quota si è ridotta a 88.000 lire (annue); pertanto il differenziale fra la retribuzione di un operaio specializzato che lavora in una impresa artigiana ed una figura equivalente che lavora in una industria che ha realizzato contrattazione è ulteriormente aumentato.

---

<sup>6</sup> Si veda § 2.3.

<sup>7</sup> Ad esempio: un operaio specializzato di 5<sup>a</sup> livello di una azienda di macchine automatiche nel 1990 aveva una retribuzione lorda pari a L. 25.804.123 ed un infermiere professionale della USL a L. 30.144.587. Nel 1995 la retribuzione dell'operaio metalmeccanico è salita a L. 34.963.456 lorde, mentre l'infermiere si è fermato a L. 31.676.347 lorde (Figg. 1 e 2).

<sup>8</sup> E' significativo, ad esempio, che a parità di contenuti professionali (considerando una figura intermedia dei rispettivi inquadramenti professionali) la retribuzione varia dai 22 milioni di lire di un lavoratore di una azienda artigiana del settore tessile-abbigliamento ai 44 milioni di un lavoratore con gli stessi requisiti professionali che lavora in aeroporto (SAB, operaio specializzato).

<sup>9</sup> Si rimanda al § 2.3.

Nel seguito si riportano le retribuzioni di figure professionali equivalenti<sup>10</sup> (operaio specializzato) riferite all'anno 1995 nel settore industriale, per meglio evidenziare le differenze che esistono fra le diverse categorie ed all'interno delle stesse categorie fra diverse imprese.

**Tab.1: Retribuzioni lorde per figure professionali equivalenti<sup>(a)</sup>, industria, 1995**

Imprese (settori)	Retribuzioni lorde
<i>Artigiano metalmeccanico (CCNL)</i>	28.053.056
<i>Weber (metalmeccanica)</i>	31.683.386
<i>GD (metalmeccanica)</i>	34.963.456
<i>Artigiano tessile-abbigliamento (CCRL)</i>	22.828.197
<i>Dalmas (tessile-abbigliamento)</i>	29.029.497
<i>Magli (calzaturiero)</i>	27.197.273
<i>Coop Costruzioni (edilizia)</i>	34.953.192
<i>Ciba (chimica)</i>	40.348.000 <sup>(c)</sup>
<i>Hatù (chimica)</i>	30.014.558 <sup>(c)</sup>
<i>Corticella (alimentare)</i>	30.680.456 <sup>(c)</sup>
<i>Il Borgo (grafica)</i>	29.949.327 <sup>(c)</sup>
<i>Il Resto del Carlino (grafica)<sup>(b)</sup></i>	66.057.000 <sup>(c)</sup>

Note: (a) operaio specializzato; (b) sono comprese le maggiorazioni per lavoro notturno e festivo non continuativo, (c) dato relativo al 1994, in attesa di aggiornamento.

Dalla ricerca emerge che a distanza di venti anni la relazione tra retribuzioni e contenuto professionale non è molto cambiata rispetto a quella che emergeva dalle conclusioni della commissione parlamentare presieduta dall'On. Ermanno Gorrieri<sup>11</sup>. La retribuzione oggi come allora non sembra dipendere dalla natura professionale del lavoro, ma piuttosto dal posto in cui quel lavoro viene svolto.

A questo riguardo, ci sembra opportuno anticipare alcuni temi che riprenderemo nel seguito. Dal punto di vista delle "prospettive" si potrebbero definire degli assi portanti di un nuovo assetto retributivo fondato sui seguenti elementi:

- la professionalità intesa non solo nei termini tradizionali come pura capacità tecnica, ma anche come capacità autonoma e creativa, come capacità di saper lavorare in gruppo, di interagire con altri lavoratori e con l'impresa così come oggi viene richiesto dalla complessità tecnologica ed organizzativa degli ambienti di lavoro;
- la fatica fisica o psicologica che comportano determinati ambienti di lavoro per loro natura particolarmente gravosi e disagiati;
- le turnazioni notturne ed il lavoro festivo per i lavori di rilevanza sociale;
- l'iter formativo iniziale per l'accesso al lavoro, ma anche la formazione permanente nell'ambiente di lavoro.

<sup>10</sup> I contratti di categoria stipulati nel periodo considerato dalla ricerca non hanno modificato i valori dei parametri che rimangono normalmente fissati tra il valore 100 dei livelli bassi ed il valore 200-230 dei livelli massimi. I livelli intermedi che abbiamo preso a riferimento per i confronti intercategoriale hanno valori dei parametri pari a 150 - 155.

<sup>11</sup> Gorrieri (1973).

Questi elementi potrebbero formare un *mix* per dare una valutazione al lavoro, almeno in ambito territoriale, che tenga inoltre conto degli orari di lavoro e della tendenza alla loro riduzione. Le turnazioni ed il disagio dovrebbero essere maggiormente compensate dalla riduzione di orario.

## 2.2 Andamento del potere d'acquisto dal 1975 al 1995 nel settore metalmeccanico

Il secondo tema affrontato dalla ricerca è stato l'andamento del potere di acquisto del salario al netto delle trattenute fiscali e previdenziali di tre figure professionali significative per alcune imprese metalmeccaniche, tipiche della struttura produttiva territoriale, a partire dal 1975 sino al 1995.

Le figure professionali considerate sono<sup>12</sup>:

- 1) 3<sup>a</sup> livello operaio;
- 2) 5<sup>a</sup> livello operaio specializzato;
- 3) 6<sup>a</sup> livello impiegato tecnico.

Le imprese sono anch'esse espressione significativa dell'industria metalmeccanica bolognese:

- a) una impresa artigiana;
- b) una piccola impresa che applica esclusivamente il contratto nazionale e dove non c'è contrattazione aziendale;
- c) una piccola impresa sindacalizzata;
- d) una media impresa della meccanica generale;
- e) una impresa del gruppo Fiat;
- f) una impresa tecnologicamente avanzata del comparto delle macchine automatiche.

E' stato scelto il 1975 come anno di partenza perché esso rappresenta un momento di svolta nelle relazioni industriali, nel senso che si passa da un periodo (1968-1975) caratterizzato da una forte contrattazione aziendale ad un periodo di contrattazione interconfederale molto centralizzata. E' appunto del 1975 l'accordo interconfederale sull'unificazione del punto di scala mobile.

I risultati della ricerca sono i seguenti<sup>13</sup>:

- 1) Per i livelli professionali più bassi, rappresentati dal 3<sup>a</sup> livello dell'inquadramento, si registra dal 1975 al 1995 un incremento del potere di acquisto delle retribuzioni nette, in media pari al 4,27% (Fig. 3);
- 2) Per i livelli professionali intermedi, rappresentati dagli operai specializzati di 5<sup>a</sup> livello, il potere d'acquisto è pressoché fermo al 1975 con perdite consistenti registrate nella metà degli anni ottanta (Fig. 4);
- 3) Per i livelli professionali medio-alti, rappresentati dal 6<sup>a</sup> livello, si registrano al 1995 perdite del potere di acquisto delle retribuzioni nette molto consistenti, pari in media al 21,32% (Fig. 5).

Nella valutazione di tali dinamiche reali dobbiamo anche tenere in considerazione che venti anni fa le esigenze di vita erano sicuramente inferiori a quelle attuali e da quel periodo in poi, a seguito dei mutamenti tecnologici intervenuti, i livelli di produttività e di redditività delle imprese sono costantemente aumentati in misura consistente.

---

<sup>12</sup> Nell'industria metalmeccanica bolognese al 3<sup>a</sup> livello sono inquadrati i lavoratori al più basso livello professionale poiché il 1<sup>a</sup> livello è stato eliminato in tutti i contratti aziendali ed il 2<sup>a</sup> livello è un livello di ingresso e di "parcheggio". Nel 5<sup>a</sup> livello sono inquadrati la maggioranza degli operai specializzati. Un'altra quota è inquadrata al 5<sup>a</sup> livello *super*. Questi due livelli rappresentano il massimo della carriera operaia. Il 6<sup>a</sup> livello è una figura impiegatizia di livello medio alto e comprende una elevata quota di tecnici dell'area progettazione e dell'assistenza post-vendita.

<sup>13</sup> I livelli retributivi sono stati considerati senza includere le quote di salario relative agli scatti biennali di anzianità.



Le figure 3, 4 e 5 mostrano che la contrattazione sindacale dal 1975 ad oggi ha tutelato essenzialmente i lavoratori inquadrati ai livelli inferiori: gli operai di linea a bassa qualificazione. Questo è avvenuto nonostante i processi di ristrutturazione che sono stati realizzati all'interno delle imprese abbiano determinato notevoli cambiamenti sociali ed abbiano prodotto una polarizzazione agli estremi della struttura dell'occupazione. Da un lato, si è ridotta fortemente la componente dei lavoratori con qualifica medio-bassa che rappresentava la base occupazionale tradizionale dell'industria; dall'altro, ad un estremo sono aumentati i lavoratori delle categorie alte dell'inquadramento ed all'estremo opposto sono pure aumentati i lavoratori a bassa qualificazione con contratti di lavoro atipici o coinvolti nei processi di decentramento produttivo.

Occorre comunque considerare che alla perdita del potere di acquisto delle retribuzioni contrattate collettivamente relative alle figure medio-alte ha fatto riscontro un aumento dei superminimi individuali gestiti unilateralmente dalle imprese in rapporto diretto con il singolo lavoratore. Inoltre, si è espansa un'area di lavoro non tutelata della contrattazione rappresentata dai lavoratori con contratti di lavoro atipici<sup>14</sup>.

Se prendiamo ora in esame l'andamento della composizione della busta paga escludendo il salario di anzianità, di due imprese importanti e significative del territorio bolognese (un'impresa del gruppo Fiat che produce sistemi di alimentazione, 1300 addetti; ed un'impresa di macchine automatiche, 1700 addetti) verifichiamo, pur con alcune differenze, una tendenza piuttosto significativa: diminuisce il peso del salario aziendale e del salario contrattato a livello di contrattazione nazionale a favore del salario "interconfederale" (Figg. 6 e 7)<sup>15</sup>.

Questo è stato il risultato di una fortissima centralizzazione dell'iniziativa sindacale nel momento in cui i processi di innovazione modificavano l'organizzazione delle imprese e soprattutto cambiavano i contenuti del lavoro. In conseguenza di questi mutamenti le aziende hanno avuto "mano libera" nei processi di riorganizzazione/ristrutturazione ridefinendo a loro favore i rapporti di forza. La composizione e la struttura della busta paga rispecchiano sempre abbastanza fedelmente questo tipo di situazione.

Al fine di quantificare tali mutamenti si considerino le seguenti variazioni. Ad esempio, nell'azienda di componentistica per auto citata, la busta paga di un 5<sup>a</sup> livello nel 1975 era composta da un 21% di salario aziendale, un 52% di paga base (CCNL), e da un 27% di contingenza. Nel 1995 i valori sono 11% di salario aziendale di cui un 1% di salario variabile per obiettivi, 38% di paga base e 41% di contingenza. I dati di per sé non hanno bisogno di commenti: in venti anni si è dimezzata la quota della retribuzione che non è determinata dalla contrattazione nazionale e dai conseguenti automatismi.

Per quanto riguarda l'impresa di macchine automatiche considerata, dove da sempre ed in assoluto per il territorio bolognese maggiore è stata la contrattazione decentrata, nel 1975 la busta paga era composta per un 28% di salario aziendale, da un 47% di paga base, da un 24% di contingenza. Nel 1995 le quote sono: 20% di salario aziendale di cui un 4% di salario variabile per obiettivi, 34% di paga base, 37% di contingenza. Per questa impresa la quota di salario contrattato a livello aziendale si è ridotta di un terzo.

Il fatto che nel territorio bolognese il salario di un operaio metalmeccanico specializzato sia fermo a venti anni or sono e che quello di un tecnico abbia addirittura perso, nello stesso periodo, mediamente il 20% di potere d'acquisto, e che ciò si sia realizzato congiuntamente ad un mutamento significativo nella struttura della retribuzione, pone una serie di interrogativi, in relazione anche al fatto non marginale che nel periodo considerato la dinamica della produttività è stata considerevolmente sostenuta. L'industria meccanica ad alta specializzazione ed in essa il comparto delle macchine automatiche caratterizzano fortemente l'economia del nostro territorio.

---

<sup>14</sup> La difficoltà del sindacato a produrre contrattazione nei confronti delle figure alte e delle figure precarie e della piccola impresa riduce notevolmente la sua sfera di rappresentanza che rimane tuttora quella dell'operaio "massa" tradizionale.

<sup>15</sup> La paga base e gli scatti di anzianità vengono definiti dal contratto nazionale di categoria; il salario aziendale ed il salario di produttività dipendono dalla contrattazione aziendale; la contingenza è stata oggetto di contrattazione interconfederale.

Nel 1994 gli occupati del settore industriale hanno rappresentato il 41% del totale degli occupati della provincia di Bologna. E' una industria che esporta una parte preponderante dei suoi prodotti e li esporta prevalentemente nei paesi comunitari.

### 2.2.1 Alcune valutazioni

In questi mesi si è discusso a lungo della carenza di mano d'opera ed in particolar modo di mano d'opera specializzata. Il fenomeno non ha carattere congiunturale. Non è dovuto solamente alla favorevole congiuntura economica ed all'aumento degli ordinativi dovuto alla svalutazione della lira. A dimostrazione di ciò vi è il fatto che già alcune imprese hanno deciso di costituire al proprio interno vere e proprie scuole aziendali per la formazione di operai specializzati e tecnici. Non c'è dubbio quindi che gli operai specializzati ed i tecnici siano figure "strategiche" per l'economia delle imprese<sup>16</sup>. Il fenomeno delle imprese che non trovano lavoratori ha fatto discutere molto anche per le proposte e le iniziative degli industriali di importare mano d'opera dal meridione e per tutto ciò che questo comporta in termini di costi sociali ed economici per il territorio.

A questo riguardo, i dati sulle retribuzioni emersi dalla ricerca ci suggeriscono alcune considerazioni. Il lavoratore che può fornire tale contenuto professionale oggi a Bologna ha opportunità migliori e meglio remunerate di quelle che la fabbrica è in grado di offrire. Sono pertanto lavori troppo professionali per la retribuzione offerta, comportano un *iter* professionale molto lungo (ci vogliono dieci anni per fare un progettista), e sono associati ad un impegno ed uno "stress" elevato. Al contempo, sono lavori che non danno sufficienti garanzie occupazionali: dobbiamo ricordare che negli ultimi dieci anni, per via dei processi di ristrutturazione, moltissimi lavoratori specializzati e tecnici sono stati espulsi dal processo produttivo; è un patrimonio che è stato disperso verso altre attività e che "in fabbrica non ritorna più". Il problema della mancanza di questo tipo di mano d'opera non è quindi solo quello di carenza del sistema formativo, ma anche della collocazione sociale e della remunerazione del lavoro. In altri termini, questi lavori rischiano di essere, e forse già lo sono, "fuori mercato" nel territorio. Questi aspetti si riflettono anche nella scelta degli indirizzi scolastici. La fabbrica è considerata nell'ipotesi più favorevole una occupazione di tipo residuale: a partire dagli anni ottanta il lavoro dipendente ed in particolare quello industriale sembra essere stato troppo penalizzato. Gli istituti tecnici industriali sono indubbiamente in "crisi di vocazione" a favore di altri indirizzi scolastici. Gli stessi diplomati che escono da questi istituti si collocano sempre più in attività di servizio piuttosto che all'interno del processo produttivo industriale.

La struttura delle retribuzioni sembra essere molto diversa in alcuni paesi esteri tradizionalmente considerati concorrenti in tali settori: ad esempio, nel settore delle macchine automatiche le imprese che competono con quelle bolognesi sono prevalentemente tedesche. Si considerino *a titolo puramente esemplificativo* i trattamenti di due figure professionali equivalenti: un metalmeccanico dell'area di Stoccarda ed un metalmeccanico dell'area di Bologna con analogo livello di inquadramento.

Con riferimento alla realtà tedesca, il salario lordo di un operaio metalmeccanico altamente specializzato (*11<sup>o</sup> livello*, appena sotto il *Meister*<sup>17</sup>) del Baden-Württemberg, una struttura industriale paragonabile con l'Emilia Romagna, va da 3.759 DM a 3.971 DM di paga base mensile definita dal contratto collettivo regionale, al quale si aggiunge un ulteriore 16-20% di salario che dipende dalla prestazione dell'operaio. Il salario base mensile di un *10<sup>o</sup> livello* va da 3.551 DM a 3.751 DM, al quale va sempre aggiunto un ulteriore 16-20%. Le ritenute di queste figure professionali per tasse e contributi si aggirano attorno al 33%. Vengono pagate 13,5

<sup>16</sup> Intendiamo qui segnalare su tali aspetti la recente ricerca di Confindustria Emilia Romagna - Regione Emilia Romagna (1996).

<sup>17</sup> Esso è paragonabile ad un *5<sup>o</sup> livello* o ad un *5<sup>o</sup> livello super* per la realtà bolognese.

mensilità, il contratto prevede 30 giorni lavorativi di ferie e l'orario di lavoro per tutta l'industria metalmeccanica è dal 1 ottobre 1995 di 35 ore settimanali.

Un metalmeccanico bolognese di 5<sup>a</sup> livello (operaio specializzato) dell'industria di macchine automatiche, dove vi sono i livelli salariali più alti del settore, effettuando l'orario contrattuale di 40 ore settimanali, nel 1995 ha percepito un salario lordo di circa 35 milioni di lire comprensivi del salario aziendale e del salario di produttività. Le ritenute fiscali e previdenziali sono state del 27%. La differenza tra la sua retribuzione e quella del lavoratore tedesco si aggira tra i 16 ed i 20 milioni di lire di salario netto all'anno<sup>18</sup>, cioè attorno al 40%, che è estremamente significativa, pur tenendo conto da un lato del diverso livello del costo della vita tra le due aree e dall'altro però anche dei servizi sociali forniti<sup>19</sup>. Dalla comparazione delle due retribuzioni ne consegue che le imprese tedesche che sono considerate altamente competitive, lo sono pur con trattamenti economici e normativi molto più onerosi dei nostri.

E' plausibile a questo punto avanzare il dubbio che il costo del lavoro e la flessibilità, nella sua accezione corrente di piena disponibilità del lavoro ad adeguarsi alle diverse contingenze del mercato, sia un vero problema. Se però si continuano ad impegnare energie per rincorrere falsi problemi la soluzione di quelli reali potrebbe allontanarsi sempre di più !

I problemi reali possono essere individuati nelle troppe contraddizioni del nostro sistema. Nella coesistenza di un avanzato capitalismo con un arcaico feudalesimo politico: da un lato, rintracciamo la esigenza di competere sulle fasce alte dei mercati con imprese tecnologicamente avanzate dei paesi più sviluppati; dall'altro si segue un sentiero caratterizzato da una svalutazione sociale ed economica del lavoro che non ha precedenti, da uno stato sociale sempre più penalizzante ed inefficace, da un sistema formativo inadeguato rispetto a quello di altri paesi industriali<sup>20</sup>.

### **2.3 Andamento del potere di acquisto nel periodo 1990-1995**

Un ulteriore aspetto che la ricerca ha inteso verificare è rappresentato dalle conseguenze determinate dal blocco della scala mobile a partire dal 1991 e dagli accordi di luglio 1992 e 1993 sul potere d'acquisto e sulla struttura del salario.

A tale proposito abbiamo anzitutto preso in esame, a partire dall'anno 1990 per determinate figure professionali di livello intermedio dell'inquadramento contrattuale, l'andamento del potere di acquisto dei salari contrattati (Figg. 8 e 9).

I risultati sono per alcuni versi sorprendenti, in particolare in relazione alle perdite del potere d'acquisto delle retribuzioni verificate nella *funzione pubblica* (ministeri, enti locali, sanità).

Figure professionali quali quelle di un operaio specializzato degli enti locali o dei ministeri (5<sup>a</sup> livello), oppure quella di un infermiere professionalizzato (6<sup>a</sup> livello) perdono nel 1995, rispetto al potere di acquisto del 1990, rispettivamente il 15,39%, il 17,11% ed il 21,9%. Se consideriamo altri settori dei servizi pubblici si evince, ad esempio, che le retribuzioni per un conducente di linea dell'azienda dei trasporti urbani (ATC) perdono l'11,02%, e quelle di un operaio caposquadra dell'aeroporto perdono il 10,33%. Nel settore della scuola le perdite sono più contenute: per un docente di scuola media inferiore di 7<sup>a</sup> livello si hanno perdite nell'ordine del 3,7%, e ciò in ragione della progressione automatica del salario di anzianità, che tuttavia con l'ultimo contratto è stata abolita.

<sup>18</sup> A seconda della figura professionale considerata e della percentuale del salario variabile aggiuntivo.

<sup>19</sup> Analogo risultato si ottiene se il confronto è effettuato con un lavoratore del 5<sup>a</sup> livello *super*.

<sup>20</sup> Nel Regno Unito, per esempio, hanno fatto un certo scalpore le dichiarazioni del nuovo direttore della Confederation of British Industry (CBI), Adair Turner, il quale ha sostenuto l'esigenza di aumentare i salari perché la forza lavoro ha oggi delle caratteristiche diverse dal passato e perché i lavoratori devono partecipare al successo dell'impresa. Il dibattito sulla "stakeholders vs. shareholders" nel Regno Unito è molto significativo al riguardo. Si veda anche Hutton (1995). Sul ruolo dei sistemi formativi in diversi sistemi economici, ed in particolare per un confronto tra modello anglosassone, modello reiano e le anomalie del caso italiano, si rimanda a Antonelli - Pini (1996).

Anche nell'industria si registrano perdite del potere d'acquisto non trascurabili: tuttavia esse appaiono contenute e dovute essenzialmente al differenziale fra inflazione reale ed inflazione programmata, differenziale che come è noto nel 1995 è stato consistente, considerando che per la definizione dei contratti l'inflazione programmata di riferimento era del 2,5%<sup>21</sup>.

#### **2.4 Il prelievo fiscale e previdenziale**

La ricerca, semmai ve ne fosse ancora bisogno, contribuisce ad enfatizzare ancora una volta la crescita del peso del prelievo fiscale sulle retribuzioni dei lavoratori dipendenti. Esemplificativo è quanto avvenuto con riferimento a due figure professionali per le quali le variazioni del prelievo fiscale e previdenziale sono state le "minime" e le "massime" tra quelle registrate per l'insieme delle figure metalmeccaniche. Nel periodo considerato (1975-1995), il totale delle trattenute fiscali e previdenziali è aumentato di 10 punti percentuali, dal 14% al 24%, per una figura di 3<sup>a</sup> livello della categoria metalmeccanici (senza salario aziendale e senza anzianità) (Fig. 10), e di 12 punti percentuali, dal 18% al 30%, per una figura di 6<sup>a</sup> livello con il massimo dell'anzianità di una azienda di macchine automatiche (Fig. 11).

Questo incremento è dovuto essenzialmente all'aumento delle trattenute fiscali. Le trattenute previdenziali sono aumentate solo di circa 3 punti percentuali, passando dal 7.15% del 1975 al 9.99% del 1995. Il prelievo fiscale è aumentato soprattutto per effetto del "fiscal-drag" nel periodo 1975-1985 in cui si ebbe l'inflazione a due cifre con un picco del 21.20% nel 1980. L'aumento del prelievo previdenziale avviene invece in maniera molto più graduale a partire dal 1983, passando dal 7.80% alla cifra attuale del 9,99%.

Va inoltre sottolineato che la progressività dell'imposta produce un ulteriore effetto di appiattimento salariale: infatti, mentre gli aumenti contrattuali tra lavoratori di basse categorie e lavoratori di alte categorie sono stati poco differenziati, il prelievo fiscale ha agito invece sulla base di aliquote che hanno differenziali molto più consistenti, cosicché nel tempo la differenza fra questi due tipi di salari ha teso sempre più a ridursi.

#### **2.5 Una considerazione di sintesi**

Il quadro delle retribuzioni che emerge dalla ricerca è caratterizzato da una grande frammentarietà, ma anche da una situazione nella quale non è chiaro quali siano gli elementi che determinano l'assetto e la dinamica delle retribuzioni. I dati in nostro possesso sembrano evidenziare che le retribuzioni sono slegate dalla natura professionale del lavoro. Esse non dipendono dal potere contrattuale poiché le categorie più "combattive" come i metalmeccanici non sono e non sono mai state quelle più remunerate. Non dipendono neppure dall'andamento economico dei vari settori: i lavoratori del tessile-abbigliamento sono quelli meno pagati mentre quelli della chimica, da sempre un settore in crisi del nostro Paese, sono i meglio pagati dell'industria. Nel settore pubblico, la politica retributiva nazionale, intesa anche come sistema di controllo, può avere svolto un ruolo preponderante nel determinare il livello retributivo ed occupazionale.

Nell'esaminare l'andamento delle retribuzioni non bisogna tuttavia dimenticare quello che è successo negli ultimi venti anni nel mercato del lavoro:

- a) il tasso di femminilizzazione è aumentato in misura molto elevata ed è noto che le retribuzioni di questa componente sono più basse di quelle della componente maschile;
- b) sono intervenuti processi di forte terziarizzazione del lavoro;

---

<sup>21</sup>Nel settore industriale è interessante notare che una figura professionale di 5<sup>a</sup> livello dell'azienda di macchine automatiche (GD) dal 1990 al 1995 incrementa il proprio potere di acquisto in ragione del fatto che in questo caso è stata effettuata molta contrattazione aziendale. I lavoratori delle aziende artigiane invece sono quelli che perdono maggiormente poiché la contrattazione regionale (CCRL) è di minore entità, anche rispetto al contratto nazionale di categoria (Fig. 8).

- c) sono stati introdotti, con i cosiddetti contratti di lavoro atipici, elementi di forte precarizzazione del rapporto di lavoro;
- d) dai dati dell'ultimo censimento emerge una forte modifica del mercato della forza lavoro dal lato della domanda: una tendenza crescente al fenomeno della polarizzazione con un rafforzamento delle fasce professionalizzate molto basse o estremamente elevate, con un perdita di rilevanza delle professionalità intermedie (da un lato un aumento del lavoro impiegatizio di alto contenuto professionale e dei lavori specializzati e dall'altro il prevalere di forme di lavoro a bassissimo contenuto professionale);
- e) in regioni come la nostra ci sono stati fenomeni demografici molto rilevanti: in una prima fase, dal 1975 al 1990, vi è stato un aumento della popolazione in età lavorativa, ma dal 1990 ad oggi si sono presentate forme di contrazione della popolazione in età lavorativa (come in tutte le regioni del nord del Paese);
- f) è cambiato anche il *mix* dell'offerta; c'è stato un aumento delle persone uscite da scuola con un titolo alto pur essendo ancora significativo il fenomeno di abbandono oppure di una uscita con titoli a basso livello.

Se da un lato l'evoluzione del mercato del lavoro ha indubbiamente svolto un ruolo importante nella dinamica delle retribuzioni, dall'altro lato bisogna riconoscere che il sindacato né ha contrapposto una propria strategia, né è riuscito a incidere su tali processi. In una situazione in cui le retribuzioni non sono in relazione con i contenuti professionali, non è influente il fatto che esistono più o meno 325 contratti nazionali di lavoro.

### **3. Il salario aziendale e la contrattazione decentrata**

La contrattazione decentrata a livello di impresa va innanzi tutto collocata nella vicenda complessiva della contrattazione collettiva italiana dal dopoguerra ad oggi, il cui andamento può essere ricondotto ad una sorta di movimento del pendolo che a ritmi ciclici oscilla tra centralizzazione e decentramento. E' necessario quindi sottolineare alcune tappe storiche di cambiamenti che sono intervenuti dal dopoguerra<sup>22</sup>.

#### ***3.1 La contrattazione sindacale fra accentramento e decentramento***

Con gli accordi interconfederali firmati nel 1945 e nel 1946 vengono fissati centralmente i contratti per tutte le categorie. Da questa struttura contrattuale accentrata sul piano interconfederale si passò nella seconda metà degli anni cinquanta ad un decentramento mediante la bipolarità "accordo interconfederale-contratto nazionale di categoria". Questo impianto contrattuale però fin dall'inizio manifestò segnali di difficile gestione. Fu il momento in cui le aziende procedettero con forme e tempi fra loro diversi ad una riorganizzazione produttiva che modificò contenuti del lavoro, profili professionali e natura del meccanismo del salario ad incentivi. Tra il 1954 ed il 1956 in molte aziende la CGIL venne sconfitta nelle elezioni di commissione interna e passò in minoranza. Come è noto, il fatto più traumatico fu rappresentato dalla sconfitta alla Fiat. Il 5° congresso della CGIL prese atto della crisi e sancì il rinnovamento dell'organizzazione mediante la contrattazione di tutti gli aspetti del rapporto di lavoro a tutti i livelli, da quelli nazionali fino alla contrattazione aziendale. Nacque così una fase tripolare con la "contrattazione articolata" del 1962-1963. Ciò perdurò fino al periodo di massima espansione della contrattazione aziendale nel 1968-1975, quando, marginalizzando il livello interconfederale, il sistema si caratterizzò per una bipolarità tra contratto nazionale di categoria e contratto aziendale. Fu questo il periodo di maggiore intensità della contrattazione aziendale e che maggiormente ha inciso in termini positivi sul potere d'acquisto dei salari.

---

<sup>22</sup> Mariucci (1985) e Chiesi - Regalia - Regini (1995).

Dalla metà degli anni settanta, a seguito della crisi petrolifera, si avviò una fase di riaccostamento contrattuale caratterizzato dalla intensità del negoziato interconfederale che condusse agli accordi del 1975 sul “punto unico di contingenza”, del 1977 su “costo del lavoro e produttività”, e del 1983 su “concertazione economica governo-sindacati-imprenditori” che sancì anche una disciplina formale di comportamenti come il blocco e la regolamentazione della contrattazione articolata.

Le vicende del febbraio 1984, con l'accordo separato tra il governo ed una parte del sindacato sul punto unico di contingenza, hanno rimesso profondamente in discussione questo assetto decennale.

Il periodo 1987-1990 ha visto rinascere una nuova stagione di contrattazione articolata, sull'onda della quale sono stati stipulati importanti contratti di categoria; ma già dal 1991 divergenze fra le parti sociali sul sistema contrattuale, che portano alla disdetta della scala mobile da parte degli imprenditori, destabilizzano definitivamente il sistema di relazioni industriali esistente. Si giunge così al 23 luglio 1993, quando viene siglato un protocollo di intesa governo-sindacati-imprenditori su “politica dei redditi ed occupazione; assetti contrattuali; politiche del lavoro; sostegno al sistema produttivo”.

L'accordo recepisce la situazione di fatto rappresentata dalla fine della scala mobile ed istituzionalizza formalmente, sancendolo come un diritto, la *contrattazione di secondo livello* per tutte le categorie, pubblico impiego compreso. Si ritorna quindi, a partire dal luglio 1993, ad un sistema di contrattazione bipolare “contratto nazionale di categoria - contrattazione articolata”.

Negli anni ottanta, tutto ciò avviene anche contestualmente ai mutamenti tecnologici ed organizzativi nelle imprese ed al mutamento della relazione fra produttività, investimenti e crescita dell'occupazione<sup>23</sup>.

A questo riguardo, è importante rilevare il comportamento del sindacato di fronte ai processi di innovazione tecnologica. Anziché adottare una politica di decentramento contrattuale in grado di cogliere e gestire i processi di cambiamento tecnologico ed organizzativo e di adeguare ad essi il sistema contrattuale, il sindacato opta per la centralizzazione interconfederale e per automatismi salariali che contribuiscono a lasciare “mano libera” alle imprese nella gestione dei processi innovativi e nella determinazione del salario. I risultati di ciò sono che, in conseguenza dell'unificazione del punto di scala mobile e del ridimensionamento della contrattazione aziendale, viene tutelata solo una parte del lavoro dipendente, quello inquadrato nelle basse categorie, l'operaio di linea che rappresenta la base sindacale. Ma questa figura in ragione dei processi di automazione e della riorganizzazione aziendale tende a ridursi considerevolmente, mentre assumono sempre più rilevanza forme atipiche di lavoro ed il crescente numero di lavoratori dell'indotto da un lato, e di figure tecniche e gestionali ai livelli alti dell'inquadramento dall'altro.

### **3.2 Il nuovo regime contrattuale**

Il nuovo regime prevede dal 1993 due livelli contrattuali. Il livello del contratto nazionale di categoria ha il compito, attraverso la contrattazione biennale, di tutelare il potere d'acquisto dei salari, mentre la *contrattazione di secondo livello* consente di legare le erogazioni salariali al miglioramento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni aziendali o più in generale all'andamento economico dell'impresa in una logica di redistribuzione degli incrementi di produttività. In estrema sintesi, questi sono gli elementi salienti del nuovo regime:

- a) due livelli contrattuali;
- b) vengono aboliti gli automatismi salariali;
- c) la tutela del potere d'acquisto è affidata alla contrattazione biennale in sede di contratto nazionale di categoria;

---

<sup>23</sup> Lunghini (1995) e Pini (1994a, 1994b).

d) gli incrementi salariali a livello aziendale sono legati alla dinamica della produttività ed alla redditività delle imprese.

Tali elementi sono innovazioni molto importanti non solo per come si era evoluta la contrattazione con l'abolizione della scala mobile e con la richiesta degli imprenditori di eliminare la contrattazione aziendale, ma soprattutto perché il salario aziendale può essere concepito *da parte degli imprenditori* non più come un costo ma piuttosto come un investimento ed una risorsa per il miglioramento dei processi produttivi, e *da parte del sindacato* come una occasione per contrattare la qualità del lavoro e l'insieme delle condizioni di lavoro.

Scopo della ricerca a questo riguardo è stato quello di verificare i primi risultati sulla base di tale accordo e di individuare le linee di tendenza in atto, limitatamente alla realtà territoriale bolognese.

Per quanto riguarda la tutela del potere d'acquisto il risultato è sicuramente negativo, come abbiamo posto in evidenza nella precedente sezione di questo lavoro.

In questa sede ci interessa valutare esclusivamente la qualità della *contrattazione di secondo livello*. A questo fine sono stati analizzati 45 accordi aziendali di cui 22 nel settore metalmeccanico, 5 nel settore alimentare, 4 nel tessile-abbigliamento, 3 rispettivamente nel commercio, nel chimico nella funzione pubblica, 2 del legno ed uno rispettivamente nei settori della grafica, dell'emittenza televisiva e delle municipalizzate. Gli accordi esaminati riguardano un numero di imprese non certamente elevato; purtuttavia esse sono estremamente significative del territorio di Bologna, ed occupano un totale di 20.000 addetti.

Dobbiamo far osservare che gli accordi esaminati devono essere considerati ancora di tipo sperimentale; inoltre le quote di retribuzione contrattate sono contenute, andando da un 2% ad un 4% del monte salari.

### **3.3 Una valutazione dei risultati**

Nonostante la sperimentality sopra richiamata, sembrano emergere alcune tendenze che da un lato sono estremamente significative, ma dall'altro non sembrano far propri gli obiettivi della contrattazione decentrata. Nella valutazione della *contrattazione di secondo livello* relativa al legame tra retribuzioni e produttività, è sembrato opportuno muoversi su due ipotesi differenti circa gli obiettivi perseguiti. Una prima ipotesi implica che l'obiettivo principale sia di tipo redistributivo, mentre una seconda ipotesi è centrata maggiormente sulla determinazione della organizzazione del lavoro e sulla competitività dell'impresa.

#### **3.3.1 Ipotesi 1: redistribuzione degli incrementi di produttività**

Assumiamo che l'obiettivo dell'accordo sia quello della redistribuzione aziendale degli incrementi di produttività. Questo obiettivo può essere perseguito con due *modalità* sostanzialmente diverse fra di loro: (i) con *incentivi*, oppure (ii) con *incrementi salariali (salario strutturale)*. L'accordo del luglio 1993 lascia aperte entrambe le possibilità<sup>24</sup>.

Gli *incentivi* per definizione sono strumenti mediante i quali la remunerazione dei lavoratori è collegata alla loro prestazione (quantità, intensità) nell'impresa. Per retribuzione ad incentivo si intendono i cottimi, i premi di produzione, le percentuali sul venduto, i premi di vendita, quote di utili lordi o netti, ecc. La caratteristica dell'incentivo è quella di assicurare la variabilità dei premi e con essi la loro reversibilità.

Gli *incrementi salariali (salario strutturale)* invece possono essere legati ad interventi sulla organizzazione e sui contenuti del lavoro finalizzati al miglioramento dell'efficacia e

---

<sup>24</sup> Ciò non implica che non permanga una quota degli incrementi retributivi realizzati mediante salario strutturale sulla base del sistema tradizionale, e quindi con modalità scollegate dalla dinamica della produttività. Ciò che qui viene esaminato è unicamente la quota di salario legato alle performance dell'impresa.

dell'efficienza dei processi. Questi strumenti, a differenza degli incentivi che premiano solo l'intensità della prestazione e le quantità prodotte, premiano la qualità della prestazione (responsabilità, creatività, lavoro integrato, capacità di lavorare in gruppo, conoscenza non solo parcellizzata, flessibilità di sistema, ecc.). Inoltre poiché l'erogazione salariale è collegata ad interventi strutturali sul sistema impresa, anche il salario diverrà inevitabilmente strutturale ed irreversibile.

Risulta evidente a questo punto che l'individuazione degli *indicatori* di riferimento per definire la relazione tra produttività e retribuzione sono fondamentali ai fini della scelta fra le due *modalità*. Per comprendere meglio la tendenza in atto negli accordi aziendali su questa materia abbiamo classificato gli *indicatori* in base ai seguenti criteri, costituendo tre distinti gruppi:

- I) indicatori di redditività che prendono in considerazione l'andamento economico e finanziario dell'azienda;
- II) indicatori di produttività tesi a catturare il rapporto tra volumi di produzione, conformi a standard di qualità, e prestazioni lavorative, diversamente definite;
- III) indicatori legati ad interventi per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi.

Gli indicatori che appartengono al primo ed al secondo gruppo sono quelli previsti dalla *modalità* centrata sugli *incentivi*, mentre quelli del terzo gruppo fanno riferimento alla *modalità* centrata sugli *incrementi salariali (salario strutturale)*.

Dalla nostra analisi emergono sei risultati significativi<sup>25</sup>.

- 1) Nei 45 accordi vengono utilizzati 59 indicatori, di cui 49 appartengono al primo ed al secondo gruppo (20 al primo e 29 al secondo), mentre solo 10 appartengono al terzo gruppo.
- 2) I 10 indicatori del terzo gruppo sono utilizzati solo nel settore metalmeccanico, fatta eccezione per una azienda del legno.
- 3) Tra i 45 accordi esaminati, sono largamente prevalenti (esattamente 30 accordi) quelli che prevedono l'utilizzo esclusivo degli indici appartenenti al primo ed al secondo gruppo, quindi che privilegiano la modalità centrata sugli incentivi.
- 4) In 6 dei 7 accordi nei quali è fatto impiego degli indicatori del terzo gruppo, contestualmente è previsto l'utilizzo anche di indicatori appartenenti al primo od al secondo gruppo, per cui solo 1 accordo è basato esclusivamente sulle modalità centrate sugli incrementi salariali (salario strutturale).
- 5) Nel complesso gli indicatori individuati vengono impiegati per un totale di 89 volte nei 45 contratti, ed emerge una netta prevalenza dell'utilizzo di indicatori del primo e del secondo gruppo (27 volte e 49 volte rispettivamente), contro un impiego degli indicatori del terzo gruppo per sole 13 volte.
- 6) Inoltre, oltre a questi tipi di accordo, in molte imprese sono stati individuati i cosiddetti "accordini di produttività", realizzati previo accordo diretto fra rappresentanze sindacali aziendali e direzioni senza il coinvolgimento delle strutture sindacali territoriali. Questi sono accordi limitati nel tempo in cui viene contrattato un premio in cambio del soddisfacimento di determinate esigenze dell'azienda, come picchi produttivi stagionali, carichi di lavoro assunti oltre ai normali volumi produttivi, recupero di errori o ritardi, ecc. Normalmente questi accordi prevedono l'introduzione generalizzata per il periodo considerato di quote molto consistenti di lavoro straordinario, di nuove turnazioni, od altre forme di flessibilità.

---

<sup>25</sup> Otto contratti prevedono una dichiarazione di intenti con clausola di rinvio in attesa di una definizione specifica degli indicatori da impiegare.



### **3.3.2 Ipotesi 2: nuovo sistema contrattuale**

Qualora si assuma che l'obiettivo dell'accordo sia quello di definire un sistema contrattuale per sostenere e promuovere la qualità del lavoro e nuove forme di organizzazione del lavoro finalizzato ad aumentare la competitività delle imprese, i risultati sembrano andare in tutt'altra direzione.

I dati in nostro possesso evidenziano come il salario per obiettivi si sia tradotto in un salario incentivante tipico del sistema taylorista-fordista, modalità organizzativa sicuramente superata ed inadeguata. Infatti, sui 44 accordi citati, il peso delle quote salariali relative ad interventi per il miglioramento dei processi è irrilevante rispetto al totale del salario contrattato a livello aziendale. Pur tuttavia, gli indicatori utilizzati sono molto interessanti e sono riferibili a: tempo di attraversamento, *time to market*, qualità dei prodotti, riduzione delle scorte e dei materiali in corso di lavorazione, riduzione delle ore di assistenza post-vendita ed altri indici con caratteristiche analoghe. La gestione di questi tipi di accordi comporta però un confronto continuo tra le parti sulla organizzazione del lavoro e sulla gestione dell'impresa per il quale molto probabilmente imprenditori e sindacati non sono ancora preparati; infatti molti di questi accordi sono rimasti inapplicati.

### **3.3.3 Una possibile interpretazione**

Si potrebbe quindi ritenere che la pratica della contrattazione di secondo livello non sia tradotta in una innovazione del sistema contrattuale.

La ricerca ci conferma che, pur in un quadro economico e produttivo profondamente trasformato, la contrattazione aziendale si muove ancora nell'ambito di schemi tradizionali. E' interessante infatti osservare come negli accordi aziendali da noi considerati la flessibilità, che l'impresa considera uno strumento fondamentale, non viene contrattata se non in due casi su 44. Essa rappresenta l'oggetto occulto e più sostanzioso dello scambio che però non viene esplicitato: da un lato, legittimazione contrattuale e salario variabile legato al soddisfacimento di determinate esigenze congiunturali dell'azienda, e dall'altro il tacito consenso, per il conseguimento di quegli obiettivi, allo straordinario, alla precarizzazione ed alla terziarizzazione del lavoro.

Tab. 2: Indicatori impiegati

<i>N.</i>	<i>Gruppo I</i>	<i>Numero casi</i>
1	fatturato	4
2	incremento fatturato	2
3	fatturato/addetti	3
4	fatturato/ore lavorate	1
5	fatturato/costo del lavoro e/o delle rifavorazioni e/o del prodotto rottamato	1
6	ricavi netti	1
7	ricavi netti/numero addetti	1
8	ricavi netti/costo degli interventi in garanzia	1
9	ricavi netti/costo modifiche particolari meccanici	1
10	ricavi netti/capitale investito	1
11	ricavi netti/costo degli scarti	1
12	valore aggiunto/ricavi netti	1
13	valore aggiunto/fatturato	1
14	valore aggiunto/numero addetti	2
15	mezzi propri/capitale netto investito	1
16	marginie operativo netto	1
17	marginie operativo lordo	1
18	redditività aziendale	1
19	riduzione costi	1
20	riduzione perdite di esercizio	1
20	<i>Totale Gruppo I</i>	<i>27</i>
<i>N.</i>	<i>Gruppo II</i>	<i>Numero casi</i>
1	quantità prodotte	1
2	quantità prodotte/numero addetti o ore lavorate	5
3	produttività totale/presenza media dipendenti	1
4	tempo assegnato/tempo lavorato operai diretti	2
5	produttività di sede	2
6	presenza addetti	5
7	numero allacciamenti condutture	1
8	investimenti	1
9	aperture nuove attività	1
10	riduzione dei costi di reparto	2
11	lavori programmati/lavori realizzati	1
12	unità macchine consegnate/dipendenti medi all'anno	2
13	risultati valutativi da parte dei superiori gerarchici	2
14	numero ore lavorate/numero impianti realizzati	1
15	numero impianti trasferiti/numero impianti da trasferire	1
16	riduzione dei tempi di modifica	1
17	volumi di spedizioni pesanti/ore lavorate	1
18	ordini consegnati ai magazzini/ordini programmati	1
19	numero ore per lavorazione	2
20	numero rapporti reclamo/numero impianti trasferiti	1
21	valore scaduto per problemi tecnici/valore totale scaduto	1
22	numero interventi in garanzia	4
23	riduzione costi degli scarti	1
24	riduzione costi degli interventi e dei materiali in garanzia	1
25	riduzione scarti di lavorazione	4
26	scarti/resi	1
27	riduzione errori di lavorazione di officina e montaggio	1
28	qualità e freschezza del prodotto	1
29	ore lavorate particolari meccanici/ore lavorate modifiche particolari meccanici	1
29	<i>Totale Gruppo II</i>	<i>49</i>
<i>N.</i>	<i>Gruppo III</i>	<i>Numero casi</i>
1	tempo di attraversamento	4
2	modifiche tecniche di macchine/unità macchine consegnate	1
3	tempo di industrializzazione nuove macchine	1
4	tempo previsto di commissioning/tempo impiegato	1
5	puntualità consegna	1
6	tempi di attraversamento progetti e spedizioni	1
7	risultati di audit	1
8	ore montaggio/ore interventi in garanzia	1
9	interventi riorganizzati vi basati sulle isole di produzione e gruppi di lavoro	1
10	riduzione delle scorte e dei materiali in corso di lavorazione	1
10	<i>Totale Gruppo III</i>	<i>13</i>
59	<i>Totale generale</i>	<i>89</i>

**Tab. 3: Distribuzione degli indicatori utilizzati**

Accordi N.	Numero di indicatori utilizzati			
	Gruppo I	Gruppo II	Gruppo III	Totale
1		1		1
2	5	2	1	8
3	dichiarazione di intenti con clausola di rinvio			
4	dichiarazione di intenti con clausola di rinvio			
5	2			2
6	1	1		2
7	1	3	1	5
8		1	2	3
9	1			1
10	1	3		4
11	1	2	2	5
12			1	1
13	1			1
14	dichiarazione di intenti con clausola di rinvio			
15		5		5
16	1	1		2
17		1		1
18		2	2	4
19	dichiarazione di intenti con clausola di rinvio			
20	dichiarazione di intenti con clausola di rinvio			
21	2			2
22	1			1
23	1	1		2
24	dichiarazione di intenti con clausola di rinvio			
25	dichiarazione di intenti con clausola di rinvio			
26	1			1
27		1		1
28	1	2		3
29	1			1
30	1			1
31		1		1
32	1			1
33	1			1
34	1			1
35		1	4	5
36	dichiarazione di intenti con clausola di rinvio			
37		1		1
38		1		1
39		1		1
40	1	2		3
41	1	2		3
42		5		5
43		3		3
44		3		3
45		3		3
<b>Totale</b>	<b>27</b>	<b>49</b>	<b>13</b>	<b>89</b>

### **3.4 Ipotesi di intervento sulla contrattazione**

Fra le ragioni che possono avere contribuito al mancato raggiungimento degli obiettivi attesi dell'accordo possiamo annoverare in primo luogo l'arretratezza culturale di una parte dell'imprenditoria e della classe politica<sup>26</sup> che considerano ancora il lavoro estraneo e subalterno ai processi di sviluppo delle imprese e del Paese, cioè in termini di costo anziché di risorsa. In secondo luogo, dobbiamo segnalare il ruolo in negativo che sembra essere stato svolto dal sindacato, incapace dal punto di vista progettuale e propositivo di aggredire i punti critici dell'organizzazione del lavoro nell'impresa con proposte credibili ed in grado di perseguire contemporaneamente l'obiettivo della competitività dell'impresa e quello della qualità e delle condizioni di lavoro. Per coniugare questi due obiettivi, è necessario quindi passare da una contrattazione tradizionale di tipo redistributivo ad una contrattazione che dia spazio ai contenuti del lavoro, alla sua organizzazione ma anche alle "qualità della vita ed all'ambiente".

Questi fattori devono essere considerati come strumenti e risorse per lo sviluppo delle imprese e del territorio. Quattro potrebbero essere pertanto i temi centrali di una possibile iniziativa sulla contrattazione aziendale:

- 1) il lavoro;
- 2) la flessibilità ed i nuovi regimi degli orari;
- 3) il sistema formativo;
- 4) il territorio, inteso come fattore di sviluppo.

#### **3.4.1 Il lavoro**

Il sindacato dovrebbe sviluppare una forte iniziativa contrattuale finalizzata ad incentivare nuove modalità organizzative che adottino forme di lavoro basate sull'allargamento degli spazi di autonomia professionale e gestionale, sull'ampliamento degli spazi di autogoverno del tempo di lavoro e della prestazione e sul principio della responsabilità, sulla gestione per obiettivi delle risorse a disposizione.

Nuove concezioni organizzative possono rendere più flessibili e rapidi i processi decisionali, rendere maggiormente governabile la complessità attraverso il decentramento decisionale, possono altresì consentire di utilizzare al meglio l'intelligenza e la creatività dei lavoratori per migliorare la qualità dei servizi e dei prodotti. In effetti "L'integrale sviluppo della persona umana nel lavoro non contraddice, ma piuttosto favorisce la maggiore produttività ed efficacia del lavoro stesso, anche se ciò può indebolire assetti di potere consolidati".<sup>27</sup>

La qualità del lavoro e di conseguenza il capitale cognitivo è oggi uno degli elementi che, più del capitale fisico tradizionale, contribuisce a determinare il differenziale competitivo fra i diversi Paesi ed i diversi sistemi<sup>28</sup>. Il consenso, la partecipazione, il coinvolgimento dei lavoratori sugli obiettivi di lavoro, la valorizzazione del sapere informale e la sua formalizzazione, la comunicazione fra i lavoratori e fra lavoratori ed impresa, se sono obiettivi strategici per le imprese, lo possono diventare anche per il sindacato e rappresentare il nuovo terreno di scambio contrattuale.

#### **3.4.2 Flessibilità e nuovi regimi di orario**

Le innegabili esigenze di flessibilità dell'impresa possono avere riscontro in una strutturazione contrattuale adeguata in relazione anche alle esigenze dei lavoratori. Impresa e

---

<sup>26</sup> In relazione particolare alla questione degli accordi del pubblico impiego.

<sup>27</sup> Giovanni Paolo II (1991)

<sup>28</sup> Antonelli-Leoni (1995)

sindacato potrebbero definire accordi quadro che prevedano molteplici soluzioni a livello aziendale:

- a) contratti di lavoro a tempo determinato;
- b) diversi regimi di orario (orari giornalieri e turni);
- c) forma di orari annuali con flessibilità temporanea;
- d) part-time;
- e) contratti di solidarietà non solo per situazioni di crisi;
- f) periodi sabbatici.

“La condizione è che flessibilità e mobilità non siano caricate di significati impropri e che non siano utilizzate per indebolire il potere contrattuale dei lavoratori.

Le ricerche più recenti smentiscono quanti sostenevano che flessibilità e mobilità del lavoro erano la condizione fondamentale per garantire maggiore occupazione. [...] La flessibilità e la mobilità è stata spesso utilizzata per sostituire occupazione stabile con occupazione precaria provocando spesso l'azzeramento della professionalità ed elementi di conflittualità fra giovani ed anziani. [...] Molto spesso i contratti di lavoro a tempo determinato sono serviti a risolvere problemi di conflittualità usando la spada di Damocle della provvisorietà del rapporto di lavoro”<sup>29</sup>.

I contratti a tempo determinato vanno pertanto stabiliti in ragione delle effettive necessità aziendale e devono dare certezze e diritti ai lavoratori coinvolti.

In caso di allargamento delle fasce orarie per il maggior utilizzo degli impianti dovrebbero essere salvaguardate la parte centrale della notte e le festività. Ulteriori turnazioni dovrebbero essere compensate con riduzione di orario per diminuire il disagio e per salvaguardare per quanto possibile l'occupazione.

Diversi regimi di orario possono favorire i lavoratori per andare nella direzione di un orario di lavoro in funzione delle esigenze di vita e non viceversa. Una diversa organizzazione negli orari di lavoro ed una loro riduzione presuppone che si affronti anche a livello territoriale una riorganizzazione complessiva, negli orari dei servizi ed una diversa modulazione del tempo nell'area metropolitana.

### **3.4.3 Formazione e professionalità**

Gli attuali sistemi di inquadramento sono stati pensati ed attuati in una fase storico-organizzativa completamente diversa da quella attuale: i mercati, i prodotti e le tecnologie hanno rivoluzionato profondamente le professioni modificando profondamente i contenuti del lavoro<sup>30</sup>.

L'inquadramento professionale dei lavoratori rappresenta la valorizzazione del contenuto professionale delle varie attività lavorative e la definizione dei percorsi di carriera. Le categorie rappresentano gruppi di mansioni a cui è attribuito il medesimo valore nell'ambito dell'organizzazione dell'impresa. Ridisegnare l'inquadramento dei lavoratori significa anzitutto analizzare impresa per impresa, a partire da alcuni criteri generali stabiliti dai contratti, i contenuti del lavoro reale in riferimento all'organizzazione aziendale.

Rispetto ai vecchi inquadramenti che collocavano in maniera differenziata le attività di pianificazione/progettazione, le attività di controllo e le attività esecutive, bisogna tenere conto che gli attuali contenuti del lavoro non prevedono solo professionalità specifiche.

Le attuali professionalità sono la risultante di un *mix* di fattori professionali che, oltre alla professionalità specifica per la realizzazione di una determinata funzione, prevedono autonomia, creatività, capacità gestionale, capacità relazionali intese come integrazione e cooperazione con altri per la realizzazione di un obiettivo.

I cinque fattori che abbiamo individuato, *professionalità specifica, autonomia, creatività, capacità gestionale, capacità relazionale*, potrebbero rappresentare i parametri di riferimento

<sup>29</sup> Trentin (1996).

<sup>30</sup> Chiesi - Regalia - Regini (a cura di) (1995).

per la definizione dei nuovi livelli di inquadramento. Si tratta quindi di ridisegnare le categorie professionali inserendovi il riconoscimento di quelle quote di lavoro progettuale e gestionale che attualmente è svolto in maniera informale. In questo contesto non vi è dubbio che la formazione professionale diventa per impresa e lavoro un fattore strategico. A differenza del passato, però, la formazione non può essere un prodotto pensato e progettato solo all'esterno dell'impresa. La formazione in ogni impresa deve essere un prodotto personalizzato e progettato *ad hoc* fra le parti sociali (impresa e lavoratori organizzati), in grado di tenere conto della cultura, della organizzazione, delle tecnologie, del prodotto e del mercato oltre che delle specificità professionali esistenti. La formazione deve essere il risultato di un percorso che coinvolga tutti gli attori in campo, dagli utenti finali (i lavoratori e le imprese), agli esperti ed agli enti formatori in un intreccio virtuoso fra istituti formativi, imprese e sindacati. Questo tipo di formazione, definita "formazione continua" deve diventare parte strutturale dell'orario di lavoro, e deve essere intesa come un diritto per il lavoratore e per tutta la vita. Ovviamente, la formazione continua deve comunque rimanere solo parte del sistema formativo di un paese moderno, da integrarsi in un sistema strutturato a diversi livelli di istruzione: in questo senso il sistema dell'istruzione pubblica dovrebbe essere trasformato e riformato così come dovrebbero essere affrontati i problemi perlopiù già individuati dell'università e della ricerca.

#### **3.4.4 Il territorio**

La qualità territoriale - intesa come *mix* di servizi, ruolo delle istituzioni, qualità della forza lavoro, ambiente e vivibilità urbana - è sempre più fattore positivo di competizione. In particolare il fattore ambientale deve essere inteso non come un vincolo, ma come un fattore di sviluppo qualificato, oltre che elemento determinante per la qualità sociale. Il governo delle risorse ambientali (acqua, energia, territorio, sistema delle comunicazioni, materie prime secondarie) è uno dei motori dell'innovazione nell'area metropolitana e di una nuova fase di qualificazione del sistema produttivo.

E' necessario quindi ricondurre le potenzialità della contrattazione articolata entro le tendenze economiche e sociali in atto. Da questo punto di vista due temi vanno messi particolarmente in evidenza. Il primo riguarda il fatto che oggi l'impresa, pur globale e potente, non può essere concepita come una realtà a sè stante ed economicamente autosufficiente<sup>31</sup>. Essa va vista in rapporto interattivo con l'ambiente esterno ed in special modo con altri ed autonomi centri di iniziativa dotati di risorse e competenze proprie. Il secondo tema riguarda la centralità del lavoro, autonomo ed intelligente, che si configura ormai come la forza produttiva fondamentale dell'impresa, e la qualità del lavoro che è strettamente legata alle peculiarità socio-culturali ed istituzionali dei sistemi territoriali<sup>32</sup>.

La qualità del territorio è data anche dalla capacità innovativa delle imprese di adeguare i loro prodotti ed i loro servizi alle nuove esigenze. Per le aziende "energetico ambientali" si tratta di passare da aziende che fornivano semplicemente servizi ad aziende in grado di gestire a livello territoriale il fattore ambientale. Ciò vale anche per i trasporti, per le comunicazioni, e per tutte le imprese di servizi, pubbliche e non. L'iniziativa contrattuale di secondo livello potrebbe pertanto misurarsi con i problemi di efficienza e di flessibilità dei settori pubblici.

## **4. Conclusioni**

Il sistema contrattuale italiano deve evolversi per tener conto dei cambiamenti intervenuti nel lavoro:

---

<sup>31</sup> Bianchi (1995), Bianchi - Gaffard - Miller (a cura di) (1995), Mariotti (a cura di) (1995).

<sup>32</sup> Vaccà (1994), Rullani (1992).

- a) nella composizione delle forze di lavoro, nel rapporto uomo/donna, e nel rapporto operai/impiegati;
- b) nel rapporto fra lavoro a tempo determinato e lavori atipici;
- c) nella flessibilità e negli orari (le imprese tendono sempre più a disporre di forza lavoro flessibile per rispondere alle esigenze della produzione);
- d) nella configurazione di nuovi modelli organizzativi e nuove logiche di integrazione dei processi, che hanno profondamente cambiato relazioni di lavoro, ruoli e mansioni.

La difficile gestione di tali cambiamenti è risultata spesso in conflitto con le condizioni di lavoro che sino ad ora hanno caratterizzato la realtà lavorativa del territorio, sia in ambito pubblico che privato. Inoltre, può aver contribuito a sminuire, in ambito sociale, il valore del lavoro ed a porre in discussione l'identità individuale e collettiva.

La domanda che ci dobbiamo porre è se la modernizzazione debba necessariamente passare attraverso il peggioramento delle condizioni di vita e di lavoro oppure se invece sia possibile mettere in discussione gli aspetti di questa deregolamentazione, non tanto "per rivendicare" un ritorno alle condizioni preesistenti, ma piuttosto per individuare nuove modalità contrattuali in un mercato del lavoro progressivamente destrutturato ed in contesti organizzativi mutati.

L'obiettivo centrale di nuove relazioni sindacali dovrebbe essere duplice: da un lato, la competitività delle imprese (costi, efficienza, e flessibilità), dall'altro il miglioramento delle condizioni di lavoro. Le retribuzioni dovrebbero essere "fortemente" in relazione agli obiettivi di miglioramento professionale e dell'organizzazione dell'impresa.

Questo è oggi possibile perché le tecnologie complesse ed i modelli organizzativi post-fordisti richiedono partecipazione, creatività e capacità gestionale da parte dei lavoratori, ma questi elementi non sono più compatibili con modelli autoritari o gerarchici. La partecipazione risulta poi anche un fattore di prevenzione negli ambienti di lavoro, e di mitigazione del rischio industriale. Per questa ragione la qualità del lavoro rappresenta sì una risorsa per il miglioramento delle condizioni della vita del lavoro, ma rappresenta anche una altrettanto vitale risorsa per lo sviluppo possibile del nostro territorio, quello basato sulla fascia alta dei mercati, su prodotti di elevata qualità e sull'alta tecnologia. Un lavoro di qualità deve avere trattamenti adeguati. Non è solo una ragione di giustizia sociale, è anche una ragione di mercato; nella attuale situazione il lavoro dipendente ed il lavoro industriale in particolare rischiano di rappresentare l'ultima delle attrattive per i giovani e per chi cerca occupazione. Le risorse migliori cercano e trovano migliori opportunità. La storia ci insegna che difficilmente possono convivere nei paesi industrializzati strutture economiche e produttive avanzate con ambienti socio-culturali arretrati. Quando questo è avvenuto la staticità dell'ambiente socio-culturale ha vanificato gli sforzi della modernizzazione.

La competitività basata su bassi salari, precarizzazione del rapporto di lavoro, stato sociale debole e sistema formativo arretrato rispetto a quello di altri paesi sviluppati, finisce per avere il "fiato corto". Esiste il rischio concreto di arretramento al livello di quei paesi in cui la competitività è giocata sui bassi salari e sull'assenza di diritti sociali, con conseguente perdita di capacità di mantenere elevati livelli qualitativi del prodotto e dinamiche innovative adeguate alla concorrenza internazionale.