

R2/R

PATTI E CONTRATTI

La riscossa
dei corpi intermedi

IN COLLABORAZIONE CON

CRU CONSIGLI
REGIONALI
UNIPOL

FRANCOANGELI



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli ne massimizza la visibilità e favorisce la facilità di ricerca per l'utente e la possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

RUR

PATTI E CONTRATTI

**La riscossa
dei corpi intermedi**

Con i contributi di
Pierluigi Stefanini, Giuseppe Roma, Tiziano Treu,
Claudio Domenicali, Filippo Pieri, Alberto Civica, Vincenzo Colla,
Claudio Di Berardino

IN COLLABORAZIONE CON



Due Iniziative dei Consigli Regionali Unipol
dell'Emilia-Romagna e del Lazio

FRANCOANGELI

Le ricerche sono state realizzate da un gruppo di lavoro diretto da Giuseppe Roma, che ha curato la redazione del presente volume, e coordinato da Ester Dini, con la collaborazione di Aleardo Benuzzi (CRU Nazionale), Carlo Pilotti (CRU Emilia-Romagna), Andrea Ceccotti (CRU Lazio) del Gruppo Unipol

Grafica della copertina: RUR

Associazione per le città italiane RUR - Rete Urbana delle Rappresentanze/Urban Research Institute,
Via di Porta Pinciana,6 00187 Roma
www.rur.it per informazione info@rur.it

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Non commerciale-Non opere derivate 4.0 Italia (CC-BY-NC-ND 4.0 IT).

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.it>

INDICE

**Prefazione. Il metodo della condivisione
per un futuro sostenibile,**
di Pierluigi Stefanini pag. 9

**Guida alla lettura. Dialogo e corpi intermedi per uscire
dalla crisi pandemica,**
di Giuseppe Roma » 13

Interventi introduttivi

La vitalità del sistema contrattuale,
di Tiziano Treu » 21

Integrare le filiere per mantenere competitivo il territorio,
di Claudio Domenicali » 25

Le ricerche

**1. Il valore della rappresentanza e le politiche per i
giovani nel Patto per il Lavoro dell'Emilia-Romagna,** » 31
1. In Emilia-Romagna un metodo nuovo di
programmazione e governo » 31

| | | |
|--|---|----|
| 1.1. Il percorso valutativo | » | 33 |
| 2. Il patto: un impegno comune per il lavoro | » | 34 |
| 2.1. La centralità del lavoro | » | 35 |
| 2.2. Un fattivo percorso di dialogo: il metodo della condivisione | » | 39 |
| 3. Il dinamismo del sistema emiliano-romagnolo guidato da innovazione, ricerca e formazione | » | 41 |
| 3.1. I miglioramenti di sistema | » | 42 |
| 3.2. Il ruolo del territorio: direttrici e differenziali interne | » | 45 |
| 3.3. La grande attenzione verso i processi formativi | » | 48 |
| 4. L'impatto sociale degli interventi | » | 50 |
| 4.1. Andamento dei redditi e lotta alla povertà | » | 52 |
| 4.2. Le frontiere della legalità | » | 55 |
| 5. L'indagine presso gli stakeholder | » | 56 |
| 5.1. Gli effetti concreti sul sistema emiliano-romagnolo | » | 59 |
| 5.2. Autonomia e territorio | » | 61 |
| 5.3. Settori e aree sociali meno toccati dalla ripresa economica | » | 62 |
| 5.4. Le prospettive del Patto | » | 64 |
| 2. La contrattazione di secondo livello nel Lazio | » | 67 |
| 1. La contrattazione di secondo livello e il ruolo della rappresentanza | » | 67 |
| 1.1. Lo scenario nazionale dei contratti decentrati | » | 69 |
| 2. La contrattazione di secondo livello nel Lazio: una realtà differenziata | » | 81 |
| 2.1. Articolazioni territoriali e settoriali | » | 82 |
| 2.2. I soggetti beneficiari e obiettivi da conseguire | » | 85 |
| 3. La contrattazione decentrata e la vitalità dei corpi intermedi | » | 87 |
| 3.1. Andamenti, motivazioni e impatti sul sistema | » | 87 |
| 3.2. I contenuti degli accordi | » | 90 |

Postfazioni

I presidenti dei CRU Emilia-Romagna e Lazio

Il Patto per il Lavoro in Emilia-Romagna: un esempio concreto di democrazia negoziale,

- di Filippo Pieri » 97
- 1. Il modello emiliano-romagnolo alla prova della crisi » 97
- 2. Crisi della politica e democrazia negoziale » 99
- 3. Sistema di valutazione degli esiti e considerazioni conclusive » 100

Le nuove frontiere della contrattazione aziendale,

- di Alberto Civica » 103
- 1. Il legame virtuoso fra buone relazioni industriali e sviluppo » 103
- 2. Le indicazioni politiche dell'OCSE in tema di contrattazione » 105

Gli assessori regionali

Rafforzare le relazioni fra corpi intermedi e istituzioni per accelerare le transizioni,

- di Vincenzo Colla » 109
- 1. Un nuovo Patto per lavoro e clima » 109
- 2. Gli obiettivi strategici: saperi, sostenibilità, diritti e doveri, lavoro » 110

La validità delle forze sociali nella contrattazione di secondo livello,

- di Claudio Di Berardino » 115
- 1. Il dialogo sindacale indispensabile anche nella pandemia » 115

PREFAZIONE.

IL METODO DELLA CONDIVISIONE PER UN FUTURO SOSTENIBILE

*di Pierluigi Stefanini**

Il Covid-19 ha cambiato il mondo. Oggi, infatti, tutti noi sappiamo che fuori dal tunnel nel quale ci troviamo ci sarà un mondo nuovo che potrà diventare migliore di quello pre-Covid ma che, sicuramente, dovrà attraversare un periodo difficile, sia economicamente che socialmente.

Quello che ci aspetta non è però del tutto sconosciuto.

Se da un lato, infatti, è stata inedita la virulenza di un virus che – insieme alla drammatica emergenza sanitaria – ha colpito con violenza inaudita il nostro sistema economico e sociale, le nostre comunità, e che è stato contrastato con interventi economici d'emergenza di dimensioni pari solo a quanto accadde subito dopo la Seconda guerra mondiale, dall'altro sono presenti emergenze sociali ed economiche che la pandemia ha acuito e ampliato. Quali, ad esempio, nuove povertà e nuove disuguaglianze che sono il frutto di incrinature già presenti nel nostro modello di sviluppo. Un modello non più sostenibile e che va riformato radicalmente con il contributo di tutti, e con il riconoscimento del ruolo e delle potenzialità di ciascuno.

In questa prospettiva, va sottolineata la presenza e il ruolo dei corpi intermedi, di cui la nostra Costituzione riconosce il valore e il ruolo all'articolo 2. Lo sforzo da compiere oggi è per la costruzione di strumenti, luoghi, ambiti dove è il futuro a essere guida di un approccio sistemico e ricerca di soluzioni condivise.

* Presidente Gruppo Unipol.

I Consigli Regionali Unipol (CRU) riuniscono da sempre i corpi intermedi in una dimensione non negoziale e pre-contrattuale orientata alla definizione di un modello relazionale cooperativo tra le parti, ulteriormente rafforzato oggi dalla presenza nella compagine anche dell'associazionismo di cittadinanza attiva e di volontariato.

L'azione dei CRU, quindi, che sono i promotori di queste ricerche, trova qui una sua felice coerenza. Infatti, i CRU hanno una valenza storica e originale per il Gruppo Unipol: valorizzano e mettono in rete idee e progetti dei nostri stakeholder, declinandoli in progetti di ascolto, ricerca e azione, coerenti con i valori del Gruppo e con un orientamento convinto allo sviluppo sostenibile.

Il tema del lavoro, qui analizzato, viene affrontato con una consapevolezza che in questa drammatica situazione pandemica assume un significato ancora più forte: il lavoro cambia, come sempre ha fatto nella sua storia recente, ma adesso questo cambiamento è contraddistinto da un'accelerazione tecnologica e digitale proporzionale alla necessità di adeguare le politiche pubbliche.

Quando si ragiona di lavoro è fondamentale mettere al centro la persona, usando e governando la tecnologia e l'innovazione a servizio del bene comune, vere e proprie leve dello sviluppo sostenibile. Come lo stesso Papa Francesco insiste nel ricordare a tutti noi: "l'uomo viene prima della funzione, dell'algoritmo, dell'intelligenza artificiale, del guadagno. Gli interrogativi etici che emergono dal modo in cui i nuovi dispositivi 'dispongono' delle persone richiedono un rinnovato impegno per la qualità umana. Si intravede una nuova frontiera che potremmo chiamare 'algor-etica' che deve assicurare una verifica competente e condivisa dei processi secondo cui si integrano i rapporti tra gli esseri umani e le macchine", ragionare oggi di produzione, di fabbrica ma anche di servizi non può essere fatto senza uno sguardo attento a tutti i processi di robotica e di digitalizzazione.

L'impegno del Gruppo Unipol per la sostenibilità intende muoversi proprio su questi binari che portano allo sviluppo in senso olistico della persona. E, come ben sottolinea l'amico Giuseppe Roma, i risultati delle ricerche che sono oggetto di questo volume indicano "l'attenzione e il protagonismo di

sindacati e associazioni imprenditoriali nei processi di sviluppo, nel sostegno ai diritti della persona e della comunità”.

Una riprova di tutto questo viene dall’Emilia Romagna dove, mentre questo volume viene pubblicato, è stato sottoscritto il nuovo Patto per il Lavoro e per il Clima da parte di 55 firmatari di tutto il territorio regionale.

Si tratta di uno strumento di programmazione, di progettazione condivisa e partecipazione democratica che, dopo la prima esperienza quinquennale del 2015, riparte assumendo in maniera ancora più esplicita l’asse della sostenibilità ambientale, appunto definendosi anche “patto per il clima” e non solo per il lavoro, ma soprattutto dandosi un orizzonte che guarda oltre i confini della legislatura allineando il percorso regionale agli obiettivi previsti dall’Agenda 2030 dell’Onu e misurandosi con i target da raggiungere.

Un’affermazione corale della necessità di operare per una giusta transizione, che sappia collegare offerta di lavoro e salvaguardia di risorse e diritti, governo e indirizzo pubblico e contributo in saperi e azioni dei privati, risultati a breve termine con obiettivi di medio-lungo periodo.

Questo percorso di condivisione, che peraltro ha caratterizzato analogo percorso compiuto nella Regione Lazio, può diventare terreno concreto di sperimentazione per finalizzare le risorse provenienti dal Next Generation EU in un quadro di programmazione condivisa, in grado di portare a sintesi la complessità che caratterizza il nostro Paese. Da un lato integrando la dimensione centrale con quella territoriale, e dall’altro producendo un’effettiva convergenza di diversi attori sociali che interpretano gli interessi del nostro Paese in un’effettiva prospettiva di sviluppo sostenibile.

GUIDA ALLA LETTURA. DIALOGO E CORPI INTERMEDI PER USCIRE DALLA CRISI PANDEMICA

*di Giuseppe Roma**

Nella difficile congiuntura che ha colpito il mondo nel 2020, un ruolo non secondario hanno svolto, nel nostro Paese, gli organismi di rappresentanza, soprattutto quelli più direttamente legati a gruppi e componenti sociali. Nella crisi pandemica, l'abnegazione con cui i vari protagonisti delle strutture di emergenza, diagnostica e cura hanno interpretato i propri compiti di lavoratori o professionisti non è estranea al ruolo svolto dagli organismi aggregativi, dal sindacato alle associazioni categoriali e agli ordini professionali. Gli stessi enti operativi e di patronato, facenti capo alle organizzazioni datoriali o sindacali, hanno svolto un'importante funzione gestendo molte delle procedure di sostegno per le persone, o le piccole imprese, colpite dal lockdown.

La crisi del Covid-19 è intervenuta in un quadro economico e sociale già in sofferenza negli anni immediatamente precedenti, anni in cui, anche per far fronte alla recessione, sono tornati a operare con più incisività gli organismi di rappresentanza. Le due ricerche presentate in questa pubblicazione danno, infatti, conto – seppur in modo diverso – della “riscossa” dei corpi intermedi, che hanno saputo ritrovare nuovi circuiti vitali in risposta a provvedimenti tendenti a ridimensionarli e al più strutturale processo di diretta comunicazione fra cittadini e istituzioni, in gran parte dovuta alla diffusione dei social media e alla forte personalizzazione della politica.

Due dei Consigli Regionali Unipol (CRU) hanno promosso, nelle rispettive regioni, approfondite ricerche su temi diversi da cui, tuttavia, emerge un

* Presidente Rur.

tratto comune: l'attenzione e il protagonismo di sindacati e associazioni imprenditoriali nei processi di sviluppo, nel sostegno ai diritti della persona e della comunità.

Gli stessi CRU rappresentano una forma di partecipazione e di dialogo del tutto particolare, che affonda le sue radici nella tradizione cooperativistica da cui trae origine il gruppo Unipol. Tuttavia, queste strutture rispondono anche all'esigenza delle grandi aziende con milioni di clienti di rendere stabile un rapporto con il territorio che vada oltre alla pur fondamentale rete commerciale. Un'attenzione che ha coinvolto anche i maggiori istituti di credito italiani con comitati territoriali o, addirittura, con specifiche divisioni, tali da configurare vere e proprie banche del territorio.

Le due ricerche qui presentate hanno un ulteriore elemento in comune: entrambe trattano una questione cruciale e di estrema attualità come il lavoro. La prima dà conto di una valutazione qualitativa degli esiti del Patto per il Lavoro dell'Emilia-Romagna, firmato dagli organismi di rappresentanza e dall'Ente Regionale nel luglio del 2015 e conclusosi nel 2020 con la scadenza della Consiliatura Regionale. La seconda è parte del programma pluriennale promosso dal CRU del Lazio EcosLab dedicato più specificatamente alle tematiche occupazionali, e tratta de La contrattazione di secondo livello in un confronto anche con il contesto nazionale. Quest'ultima ricerca è stata resa possibile anche grazie a un apposito protocollo tecnico di collaborazione fra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Direzione Generale dei sistemi informativi, dell'innovazione tecnologica, del monitoraggio dati e della comunicazione e l'Associazione Rur. In prosecuzione con la ricerca qui riportata, sempre nel Lazio, il CRU ha promosso un'apposita indagine riguardante gli effetti della pandemia sull'organizzazione del lavoro con particolare riferimento al lavoro agile e ai processi connessi.

I due studi attingono a una consolidata metodologia della ricerca socio-economica prevedendo una parte interpretativa basata sull'elaborazione di dati, su colloqui con opinion leader e sul repertorio di ricerche disponibili. Una seconda parte, poi, verifica e approfondisce le valutazioni effettuate coinvolgendo gli stakeholder in indagini dirette somministrando un questionario strutturato.

Rinviando alla lettura completa delle ricerche, questa breve guida può

essere utile per sottolinearne gli elementi salienti e quanto i due studi ci consegnano come possibili insegnamenti per la non facile fase di *recovery* che seguirà quella pandemica.

Nel Patto per il Lavoro dell'Emilia-Romagna, gli elementi di maggior rilievo sono indubbiamente il metodo e la finalità nel delineare il quadro della programmazione regionale. Il piano di sviluppo è stato costruito attraverso il dialogo fra la Regione, quindi la politica, e i corpi intermedi quali il sindacato e le rappresentanze di industria, artigianato, agricoltura, commercio e cooperazione. Hanno, inoltre, partecipato anche le università e i comuni capoluogo di provincia. Il programma non ha semplicemente registrato il consenso dei soggetti coinvolti, ma è stato costruito grazie al contributo impegnativo di ciascuno. Un vero patto volto al bene comune, in cui ciascuno ha portato i suoi valori e i suoi interessi, li ha confrontati con quelli degli altri, arrivando, "attraverso mediazioni alte", a una sintesi operativa. Il pragmatismo emiliano-romagnolo ha potuto dispiegare tutta la sua influenza anche nella gestione degli interventi, sottoposti a una verifica semestrale di avanzamento con i relativi aggiustamenti necessari a conseguire gli obiettivi.

Quanto alla finalità, tutte le strategie hanno fatto capo a un unico obiettivo generale: accrescere l'occupazione, ridurre disparità e forme di esclusione nel mercato del lavoro, valorizzare le competenze, rafforzare la formazione. L'originalità del Patto sta nei concreti interventi messi in campo per conseguire i risultati che, come emerge dallo studio, sono stati effettivamente raggiunti. La strategia, scelta per sostenere e allargare l'occupazione, ha puntato a rafforzare il sistema produttivo, il suo continuo ammodernamento attraverso ricerca e innovazione, la sua capacità di attrarre nuovi investimenti dall'esterno, l'ampliamento delle relazioni nazionali e internazionali. Due esempi concreti dei risultati conseguiti negli ultimi cinque anni dalla Regione sono rappresentati dalla leadership nazionale raggiunta nel settore automotive con il distretto della Motor Valley e la localizzazione del Big Data Technopole che farà di Bologna uno dei più rilevanti centri mondiali nel settore del supercalcolo.

Altrettanto significativo è il senso più generale che, a partire dall'esperienza del Lazio, emerge dalla *contrattazione di secondo livello*. La numerosità e diffusione di queste tipologie di accordi aggiuntivi rispetto ai contratti

nazionali, denota certamente una capacità negoziale delle parti sociali che non sarebbe pensabile in assenza di un'effettiva capacità di rappresentare gli interessi dei lavoratori e delle aziende. Anche in questo ambito, va rimarcato il ruolo delle istituzioni, soprattutto di tipo normativo. La defiscalizzazione dei premi di risultato e l'incentivazione delle prestazioni di welfare aziendale hanno certamente contribuito al successo di questo secondo livello di contrattazione, capace di rispecchiare esigenze diverse grazie alla prossimità con i soggetti interessati.

Accanto alle grandi aziende, spesso anche pubbliche o di servizio, a usufruire di questi accordi non mancano anche unità di dimensioni medio-piccole, in taluni casi organizzate su basi territoriali. Trattandosi di migliaia di contratti non si può escludere che possano riguardare anche soggetti spuri, ma la stragrande maggioranza – secondo le testimonianze raccolte – segue lo schema condiviso da tutti i corpi intermedi interessati che prevede un primo livello nazionale con retribuzioni e garanzie universali, cui affiancare un secondo livello tagliato maggiormente sulle esigenze diversificate per aziende o territori.

A questo punto, sorge spontanea la domanda se Patto e contratti integrativi possono essere utili a ridisegnare la ripartenza nel post Covid-19. Con molta probabilità, la risposta è affermativa per chi ha condiviso quelle esperienze, ma anche per chi pensa che il recupero del terreno perduto sotto il profilo economico e sociale possa avvenire solo attraverso un profondo rinnovamento dei modelli d'intervento pubblico.

Il programma Next Generation Eu sembrerebbe dettato da una logica di Patto fra le generazioni, quelle da cui stiamo prendendo a prestito il futuro e quelle che oggi possono determinare gli esiti di prospettiva. Più concretamente, tuttavia, l'investimento per ripartire può avere un senso se coinvolge i protagonisti – imprese, lavoratori, territori – in un progetto condiviso e costruito insieme.

Dovremmo chiederci perché non riusciamo a impiegare (e in modo efficace) le risorse dei programmi europei. Non è semplicemente una questione di procedure o di burocrazia, o ancor peggio di malversazione. Si pretende che programmi pensati da funzionari, in attuazione di più generali linee di programmazione europea, vengano poi attuati in regioni e territori, come quelli meridionali, molto distanti, per capacità e bisogni, da quelle direttive.

Se ripetiamo l'errore di realizzare un processo dall'alto, il rischio di un fallimento è possibile.

Una progettazione condivisa e partecipata dalle forze imprenditoriali e sociali avrebbe molte chance di rappresentare una discontinuità rispetto ai magri risultati ottenuti in passato. L'esempio dell'Emilia-Romagna e di altre regioni che già hanno sperimentato lo stesso metodo di programmazione lo rende evidente e misurabile.

Analoga attenzione per un maggior coinvolgimento dei corpi intermedi riguarda un campo d'elezione come le relazioni di lavoro. Nel corso della pandemia milioni di lavoratori hanno visto i propri contratti nazionali scaduti e non rinnovati. Nuove problematiche sono state poste all'ordine del giorno a causa del contagio e dei rischi sanitari. Le chiusure e il distanziamento hanno avuto un diretto impatto sull'organizzazione del lavoro, in sede o decentrata nelle abitazioni dei lavoratori. Mai come ora il welfare, la salute, la scuola, l'assistenza, i trasporti e la mobilità sono chiamati a svolgere un ruolo decisivo anche nel determinare le condizioni di lavoro. Tematiche alla cui risoluzione sono chiamati i corpi intermedi, articolando il più possibile le risposte con logiche di prossimità.

Dalla lettura dei due studi – possiamo a questo punto concludere – risalta in una luce positiva la vitalità di un tessuto organizzativo decentrato e diffuso, presidio del territorio che sta facendo emergere una nuova classe dirigente intermedia pronta a raccogliere le sfide di rinnovamento indispensabili per impegnarsi a migliorare il futuro del nostro Paese.

INTERVENTI INTRODUTTIVI

LA VITALITÀ DEL SISTEMA CONTRATTUALE

*di Tiziano Treu**

La ricerca sulla contrattazione collettiva di secondo livello nel Lazio aggiunge un tassello alla conoscenza di questa attività collettiva che è utile, in generale, per avvalorare la vitalità del sistema contrattuale e, in particolare, per mostrare come la presenza diffusa di relazioni contrattuali nel territorio confermi l'importanza della presenza dei corpi intermedi nella società italiana. I dati di questa ricerca confermano i risultati di analisi nazionali provenienti da varie fonti, tra cui il CNEL, le quali mostrano, in contrasto con le ricorrenti previsioni di declino dei contratti collettivi, una loro persistente vitalità sia quantitativa che qualitativa.

La contrattazione di secondo livello, in particolare aziendale, conferma, come risulta già dalla storia italiana precedente, di essere quella più in grado di sperimentare istituti innovativi, quali in particolare da ultimo i premi di risultato, il welfare aziendale e le forme di partecipazione diretta dei lavoratori nell'azienda.

Allo sviluppo di questo livello contrattuale ha contribuito in modo significativo la recente legislazione che ha agevolato con incentivi fiscali ambedue questi istituti, premi e ancora più i vari tipi di benefit aziendali.

I dati più recenti del Ministero del lavoro (del marzo 2020) mostrano che il numero complessivo di accordi di secondo livello riguardanti i premi di risultato ha superato i 50.000, di cui 11.329 sono ancora attivi; e che i dipendenti coinvolti sono stati nel complesso oltre 5 milioni. Il premio di produttività medio ammonta a 1.585 €.

* Presidente CNEL.

La ricerca riguardante il Lazio mostra una distribuzione di questi premi rivolta a un valore relativamente più alto della media nazionale, anche perché i comparti maggiormente presenti nella regione comprendono aziende con retribuzioni medie più elevate.

Un altro dato significativo, risultante a livello sia nazionale sia regionale, segnala che la maggior parte degli accordi aziendali prevedono la possibilità di conversione dei premi in piani di welfare e che una parte crescente dei lavoratori ha effettivamente optato per questa conversione. Questo è un segno, non l'unico, che il welfare aziendale è un istituto apprezzato non solo dalle aziende ma anche dai lavoratori.

I dati della ricerca qui presentata confermano un'ulteriore tendenza comune a livello nazionale, cioè il fatto che la diffusione della contrattazione decentrata è molto diversificata, non solo per dimensione aziendale e per settori produttivi, ma anche a seconda dei territori e che due regioni, l'Emilia-Romagna e la Lombardia, sono ai primi posti per diffusione.

Questa distribuzione dimostra come al fine dell'estensione della contrattazione collettiva e in generale dell'intensità dell'attività dei corpi intermedi, siano importanti la presenza e la robustezza del tessuto e del capitale sociale diffuso sul territorio.

Al riguardo, va però segnalato che se l'ambito della contrattazione aziendale, anche per la spinta degli incentivi fiscali e della stessa contrattazione collettiva nazionale è cresciuto di 2-3 punti a seconda dei settori, tuttavia esso è ancora al di sotto delle aspettative, che secondo i sindacati prevedevano la generalizzazione di questo secondo livello contrattuale.

Secondo le stime, essa riguarda ancora una parte minoritaria di aziende (dal 20% al 30%) anche se queste occupano una percentuale più consistente di lavoratori (fino al 60%-70%) nei settori economicamente e sindacalmente forti. Questi dati hanno indotto alcuni osservatori a chiedersi se, dopo tanti tentativi esperiti in passato, l'obiettivo di generalizzare la contrattazione aziendale non sia da ritenersi impraticabile, anche perché la maggioranza dei piccoli datori di lavoro preferisce utilizzare il solo contratto nazionale.

Per superare questi limiti è necessario rilanciare la proposta, da sempre avanzata dai sindacati, di fare leva sulla contrattazione collettiva territoriale vincendo le resistenze delle associazioni datoriali ad ammettere questo li-

vello contrattuale. La dimensione territoriale si è infatti dimostrata in grado di aggregare un numero ampio di imprese minori, come conferma anche la presente ricerca.

Quanto ai contenuti della contrattazione aziendale, la situazione del contesto pone a mio avviso alcune sfide principali ai due attori negoziali:

1. mantenere e sistematizzare le misure adottate con i protocolli, sia nazionali sia aziendali, che regolano le misure di sicurezza e di prevenzione necessari per fronteggiare il contagio Covid-19. Inoltre, occorrerà curare la gestione e l'adattamento di queste misure nel tempo prevedendo comitati misti di analisi dell'adeguatezza di tali misure e di monitoraggio circa la loro effettiva applicazione nei singoli luoghi di lavoro;
2. qualificare e precisare i criteri di valutazione dei premi di risultato anche in considerazione della diffusione dello smart working che porterà a valutare le prestazioni di lavoro sempre più non solo in relazione al tempo di lavoro, ma anche agli obiettivi raggiunti dalle singole persone;
3. diffondere e potenziare le forme di partecipazione dei lavoratori in azienda, che sono ancora poco praticate, nonostante il legislatore abbia previsto supplementi di incentivo rispetto a quelli dedicati ai premi, qualora questi siano accompagnati da forme di partecipazione dei lavoratori alla organizzazione del lavoro. Queste esperienze partecipative saranno sempre più necessarie per permettere ai lavoratori e alle loro rappresentanze di intervenire sulle nuove forme di organizzazione del lavoro conseguenti alle innovazioni tecnologiche, in particolare alla digitalizzazione delle imprese. Il coinvolgimento dei lavoratori è indispensabile soprattutto per prevenire usi impropri di queste tecnologie e per orientarle a fini di benessere individuale e collettivo;
4. diffondere e potenziare gli investimenti in formazione continua dei lavoratori che sono sempre più decisivi per evitare l'obsolescenza delle loro professionalità e per permettere a tutti dipendenti di cogliere in pieno le opportunità di crescita professionale e umana offerte dalle tecnologie e dal lavoro del futuro;
5. qualificare le misure di welfare per rispondere ai bisogni vecchi e nuovi dei lavoratori e delle loro famiglie, in particolare su temi sempre più ur-

genti quali la conciliazione fra lavoro ed esigenze personali e familiari, la promozione dell'invecchiamento attivo, la regolazione dello *smart working* nei vari aspetti che incidono sulla prestazione e sulla privacy dei lavoratori. Occorrerà inoltre introdurre una maggiore selettività nei benefici di welfare per tener conto delle loro diverse finalità sociali e delle priorità dei bisogni dei lavoratori, e anche per non fornire pretesti al legislatore di intervenire con limiti al sostegno fiscale di queste misure che ormai hanno un'incidenza crescente sul gettito dell'erario.

In definitiva, anche questa ricerca sottolinea la necessità di analisi sistematiche sull'andamento delle attività contrattuali, specialmente aziendali e territoriali, non solo per diffondere la consapevolezza sulla loro utilità per la difesa dei diritti dei lavoratori e delle condizioni di lavoro, ma anche per mostrare ancora una volta la vitalità delle organizzazioni sociali. Queste si dimostrano un sostegno importante non solo per il benessere dei lavoratori ma per la nostra democrazia, tanto più necessario nell'attuale difficile periodo di tendenze populiste e di disorientamento sociale.

INTEGRARE LE FILIERE PER MANTENERE COMPETITIVO IL TERRITORIO

*di Claudio Domenicali**

Questo volume presenta i risultati di due ricerche, una delle quali mi vede particolarmente vicino e coinvolto riguardando la situazione dell'occupazione in Emilia-Romagna e i risultati ottenuti con la sottoscrizione di un "Patto per il Lavoro".

In Emilia-Romagna esistono diverse filiere produttive di grande competitività a livello mondiale ma certamente l'automotive, per dimensione e anche visibilità, è fra i settori di maggiore importanza.

La lungimiranza della Regione ha poi coniato il marchio MotorValley a indicare un territorio unico al mondo in quanto culla dei brand più prestigiosi a livello internazionale di auto e moto di alte prestazioni: intorno a Bologna, troviamo nel raggio di 150 km aziende come Ferrari, Lamborghini, Maserati, Dallara, Pagani, Ducati e circuiti di livello internazionale come Imola e Misano, che in un difficile 2020 hanno ospitato sia la MotoGP che la Formula 1.

Il Patto per il Lavoro ha avuto come obiettivo principale quello di "accreocere e qualificare l'occupazione regionale". Gli impulsi necessari ad accelerare la ripresa e dare corpo allo sviluppo sono stati selezionati con l'esplicito obiettivo di massimizzare una domanda aggiuntiva di lavoro, per un'occupazione il più possibile "qualificata e stabile". Nel Patto stesso "le diverse linee di azione su cui far convergere il concreto operare dei soggetti istituzionali, imprenditoriali e sociali hanno sempre avuto come obiettivo ultimo quello di dare risposta all'inalienabile diritto delle persone al lavoro, offren-

* Amministratore delegato Ducati.

do opportunità e strumenti, salvaguardando il tessuto occupazionale esistente, sostenendo il minimo vitale per tutti”.

Il territorio estremamente fertile in cui opera Ducati, la MotorValley, certamente gode i vantaggi di un passato glorioso per molti dei grandi marchi residenti. Vive anche di un presente straordinario, in cui tutte le aziende del territorio sono in un ottimo stato di forma: prodotti aggiornati e grande attrattività dei marchi. Questo passato e questo presente sono però allo stesso tempo un potenziale rischio, in quanto potrebbero indurre a un facile e pericoloso “cullarsi sugli allori”.

Pongo invece come grande rischio le sfide tecnologiche che, ogni giorno di più, incombono e minacciano la Regione, le sue aziende, e con esse i posti di lavoro correlati. Viviamo in un’era affascinante per ogni appassionato di tecnologia, ma anche decisamente preoccupante per la rapidità dei cambiamenti. Mentre scrivo queste note (dicembre 2020), il marchio che opera nell’automotive di maggior valore è Tesla, che capitalizza in Borsa oltre 600 miliardi di dollari (oltre il triplo della seconda, Toyota, e otto volte il gruppo Volkswagen). Dieci anni fa era solo una startup del valore inferiore di 200 volte rispetto a oggi.

Cito Tesla perché è l’azienda che più di ogni altra, nel mondo dell’automotive, ha utilizzato in modo estremo la tecnologia per integrare hardware e software. Tesla concepisce e sviluppa al proprio interno il codice di tutto il sistema di gestione dell’azienda e dei vari sistemi presenti a bordo veicolo, spingendo l’integrazione tra hardware e software, sia nei veicoli che nell’azienda, a livelli inesplorati dai “carmaker” tradizionali.

In un mondo ancora dominato dalla legge di Moore, per cui la capacità di calcolo dei microprocessori raddoppia ogni circa 18 mesi, le performance dei sistemi hardware e software crescono in modo esponenziale.

È essenziale, perciò, anche per la MotorValley, essere estremamente vigile e accorta. Significa mantenere alti gli investimenti in ricerca e sviluppo, non solo per quanto riguarda il prodotto ma anche per quanto riguarda il processo. E per processo va inteso l’intero sistema produttivo che investe quindi non solo l’azienda ma anche tutta la parte di filiera produttiva e distributiva, fino ad arrivare al consumatore finale.

È essenziale, nella competizione internazionale per la localizzazione di

siti produttivi e di ricerca e sviluppo, generare condizioni attrattive che riconoscano queste necessità e in modo fattivo supportino le aziende che scelgono di partecipare a questa competizione globale.

Il “Made in Italy” ha dalla sua parte un fascino unico per la bellezza e per il sapore delle creazioni che nascono nel nostro Paese. Abbiamo la responsabilità, tutti insieme, imprese, istituzioni, parti sociali, di avere gli occhi ben aperti sulle dinamiche evolutive che coinvolgono il mondo intero e che quindi rappresentano il contesto entro il quale le aziende devono competere per poter non solo sopravvivere ma anche crescere e, quindi, ottenere l’obiettivo comune, ultimo, di “accrescere e qualificare l’occupazione regionale e dare risposta all’inalienabile diritto delle persone al lavoro”.

LE RICERCHE

1. IL VALORE DELLA RAPPRESENTANZA E LE POLITICHE PER I GIOVANI NEL PATTO PER IL LAVORO DELL'EMILIA-ROMAGNA *

1. In Emilia-Romagna un metodo nuovo di programmazione e governo

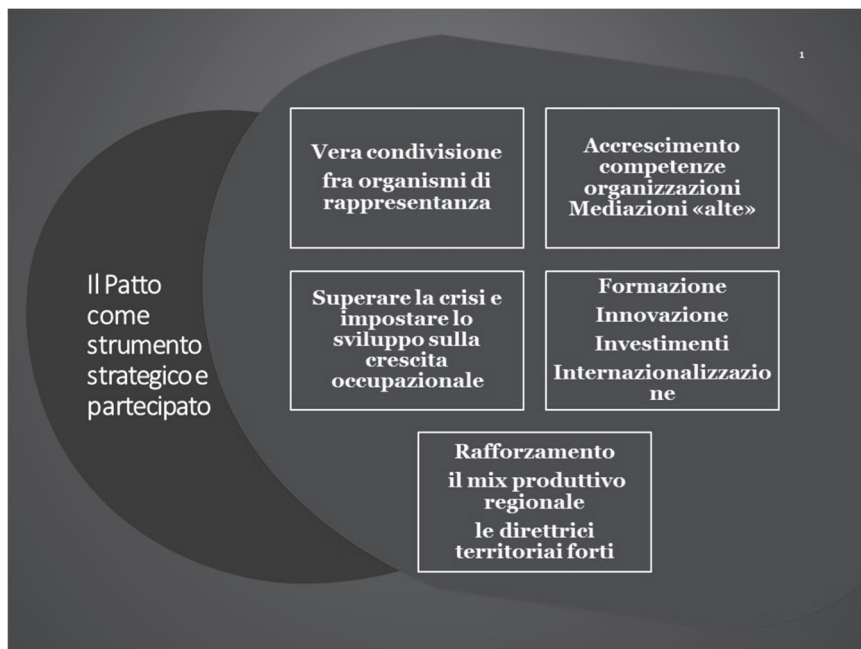
I sistemi produttivi regionali costituiscono l'intelaiatura dei processi di sviluppo nell'era dell'economia globale e con tutta probabilità anche quando saremo liberi da Covid-19. Su di essi si basa la possibilità di mantenere competitivi i grandi Paesi avanzati e, nel contempo, di promuovere politiche sociali in grado di attenuare le tendenze spontanee alla diseguaglianza.

In Emilia-Romagna è stato sperimentato, nella consiliatura 2015-2020, un metodo di programmazione dello sviluppo regionale che ha posto al centro il *lavoro* come obiettivo ultimo delle politiche pubbliche e dell'azione imprenditoriale. A partire, infatti, dalla sottoscrizione del Patto per il Lavoro da parte delle forze sociali, delle organizzazioni datoriali, delle università e dei comuni capoluogo – firmato il 20 luglio 2015 e aggiornato con il Patto per il Lavoro Giovani Più del 12 novembre 2018 – in Emilia-Romagna si è sperimentato con grande successo un *metodo partecipato di programmazione strategica* e concreta gestione dei processi economico-produttivi.

In termini sintetici, nella figura 1 vengono riassunte le principali caratteristiche dei due Patti di cui la Rur ha effettuato una valutazione qualitativa.

* Ricerca realizzata per conto del Consiglio Regionale Unipol dell'Emilia-Romagna in collaborazione con l'Assessorato Coordinamento Politiche Europee, sviluppo, Università ricerca, scuola, formazione professionale e lavoro della Regione Emilia-Romagna.

Figura 1. Principali caratteristiche dei Patti sottoscritti in Emilia-Romagna



Fonte: Rur, 2019

Attraverso un *monitoraggio semestrale* la Regione Emilia-Romagna ha potuto registrare, anche sotto il profilo strettamente quantitativo, lo stato di avanzamento e i risultati ottenuti in termini di crescita, di occupazione, di innovazione, nel campo della formazione e nella riduzione delle principali disparità sociali, a partire dalla disoccupazione e dall'evasione scolastica e formativa¹.

Il metodo adottato, che si basa sulla collaborazione e convergenza di interessi diversificati nell'ambito di un comune disegno strategico, rappresenta inoltre un'esperienza originale e positiva anche da un punto di vista politico e istituzionale. Nel momento in cui veniva affermandosi un modello di relazioni fra cittadini e istituzioni gestito in presa diretta, scavalcando le strutture di rappresentanza, in Emilia-Romagna si andava costruendo un quadro di

¹ Si rimanda alle analisi riportate al sito www.regione.emilia-romagna.it/patto-per-il-lavoro.

relazioni fra i corpi intermedi in grado di rendere più efficace la lettura dei bisogni sociali e le risposte necessarie per soddisfarli.

In altri termini, in Emilia-Romagna, invece di rincorrere la disintermediazione colpendo il ruolo dei corpi intermedi, le istituzioni hanno puntato con successo a promuovere una paziente opera di tessitura delle relazioni fra i protagonisti principali dello sviluppo e della coesione sociale, ovvero imprese, sindacati, luoghi della formazione e della ricerca, attori del territorio, istituzioni elettive.

Al fine di valutare l'efficacia di un tale processo, il Consiglio Regionale Unipol dell'Emilia-Romagna ha concordato con l'Ente Regionale di effettuare un'*analisi qualitativa* attraverso l'ascolto dei protagonisti da affiancare a quanto viene effettuato dalle strutture di gestione del Patto, in termini di indicatori quantitativi, cui si rimanda per una lettura complementare al presente studio.

1.1. Il percorso valutativo

Per verificare l'efficacia dello strumento e i livelli di partecipazione sono state realizzate dalla Rur:

- una valutazione attraverso indicatori di risultati e colloqui diretti ai vertici delle organizzazioni firmatarie del Patto;
- un secondo strumento utilizzato è stata un'indagine con metodo Cawi presso un campione di rappresentanti degli stakeholder.

Le due indagini hanno trovato anche il supporto di specifiche elaborazioni di indicatori statistici a conferma di quanto rilevato sul campo.

I temi su cui sono stati svolti gli approfondimenti vengono sintetizzati di seguito:

- a) la *centralità del lavoro* ha costituito l'impostazione delle strategie di sviluppo regionale, finalizzate all'incremento occupazionale, che è alla base del Patto;

- b) la *condivisione* quale obiettivo di convergenza su obiettivi comuni per i soggetti pubblici, sociali e imprenditoriali coinvolti e corresponsabilizzati nella gestione del Patto;
- c) il *dinamismo del sistema produttivo regionale* conseguito attraverso i vari interventi previsti dal Patto e inerenti in via prioritaria ricerca, tecnologie e produzione e innovazione sociale;
- d) il *territorio* con particolare riferimento alle politiche e agli interventi riguardanti infrastrutturazione, città e ambiente;
- e) la *formazione* e il *capitale umano* soprattutto coordinando le politiche educative con il sistema produttivo e il mercato del lavoro per ridurre il disagio occupazionale;
- f) l'*impatto sociale* prodotto dalla crescita economica regionale e al miglioramento dell'efficienza dei servizi e l'integrazione pubblico-privato delle politiche di protezione sociale;
- g) la *legalità* sia sotto il profilo della trasparenza delle procedure pubbliche che del controllo giurisdizionale finalizzato alla coesione sociale e territoriale.

Su tali tematiche l'opinione di un panel qualificato di rappresentanti dei firmatari del Patto ha confermato un elevato livello di soddisfazione per il metodo e i processi messi in atto in Emilia-Romagna.

2. Il patto: un impegno comune per il lavoro

I diversi stakeholder emiliano-romagnoli hanno, innanzitutto, manifestato un generale apprezzamento e consenso verso il Patto che, pur nel solco delle precedenti esperienze di accordi programmatici, è stato impostato e gestito in modo del tutto innovativo.

Ciò ha riguardato sia l'impostazione di carattere generale che i modi attraverso cui si sono individuati gli strumenti indispensabili per realizzare le azioni previste e si sono poi concretamente praticati al fine di ottenere gli obiettivi concordati.

2.1. La centralità del lavoro

Il paradigma principale cui si sono riferiti i diversi interventi previsti è stato quello di *accrescere e qualificare l'occupazione regionale*. Gli impulsi necessari ad accelerare la ripresa e dare corpo allo sviluppo sono stati selezionati con l'esplicito obiettivo di massimizzare una domanda aggiuntiva di lavoro, per un'occupazione il più possibile qualificata e stabile.

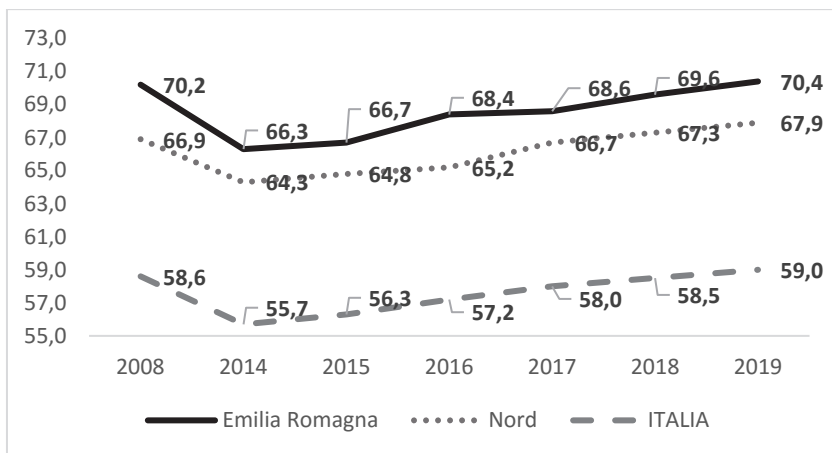
Pertanto, le diverse linee di azione su cui far convergere il concreto operare dei soggetti istituzionali, imprenditoriali e sociali hanno sempre avuto come obiettivo ultimo quello di dare risposta all'inalienabile diritto delle persone al lavoro, offrendo opportunità e strumenti, salvaguardando il tessuto occupazionale esistente, sostenendo il minimo vitale per tutti.

Sotto questo profilo, i Patti sono intervenuti in un momento critico della situazione nazionale che, a causa della crisi del debito sovrano, aveva particolarmente colpito l'occupazione, anche nelle aree più sviluppate del nostro Paese come l'Emilia-Romagna.

Il tasso di occupazione totale nell'anno precedente alla sottoscrizione del Patto aveva infatti raggiunto il 66,3%; negli anni successivi l'intensità lavorativa è cresciuta, recuperando tutto quello che si era perso negli anni di crisi, attestato sul valore anche superiore a quello del 2008. Anche nel confronto con le altre regioni del Nord Italia la ripresa dell'occupazione ha segnato in Emilia-Romagna una dinamica superiore.

Nella media del 2019 della regione si è raggiunto un valore del tasso d'occupazione pari al 70,4% rispetto a una media del Nord del 67,9% (figura 2).

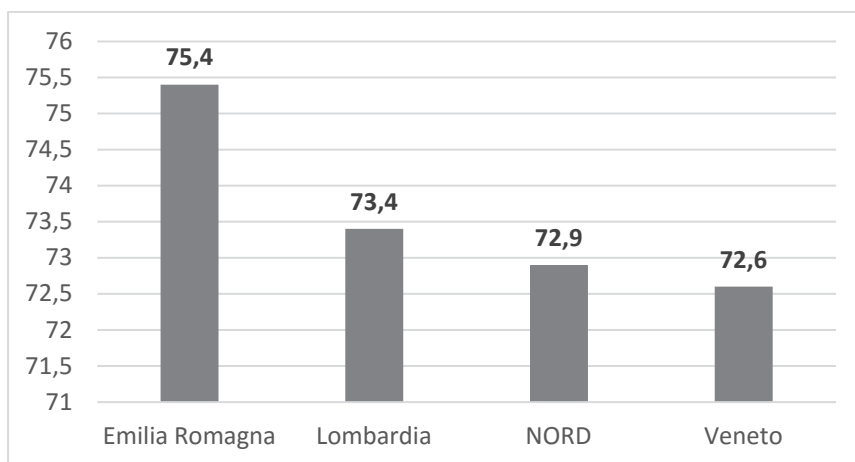
Figura 2. Tasso di occupazione totale della popolazione di 15-64 anni (valore %)



Fonte: elaborazione Rur su dati Istat

Considerando inoltre il tasso di occupazione specifica sulla popolazione fra 20 e 64 anni nel 2019, l'Emilia-Romagna con il 75,4% costituisce il benchmark fra le grandi regioni settentrionali, sopravanzando la Lombardia, con il 73,4%, e il Veneto, con il 72,6% (figura 3).

Figura 3. Tasso d'occupazione totale della popolazione di 20-64 anni (anno 2019; valore %)

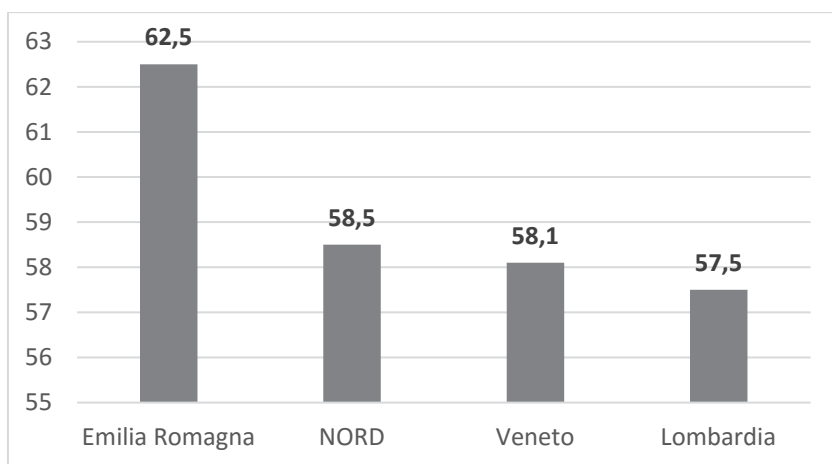


Fonte: elaborazione Rur su dati Istat

Ma anche aspetti fondamentali riguardanti il mercato del lavoro, in particolare le diseguglianze di generazione che penalizzano le fasce giovanili e rendono vulnerabili quelle in età più avanzata, a causa dei processi di ristrutturazione, hanno ritrovato in Emilia-Romagna un maggior equilibrio.

Il tasso di occupazione delle persone con oltre 54 anni, pari nel 2019 al 62,5%, è superiore di oltre 4 punti a quello della Lombardia e del Veneto (figura 4).

Figura 4. Tasso d'occupazione della popolazione 55-64 anni (anno 2019; valore %)

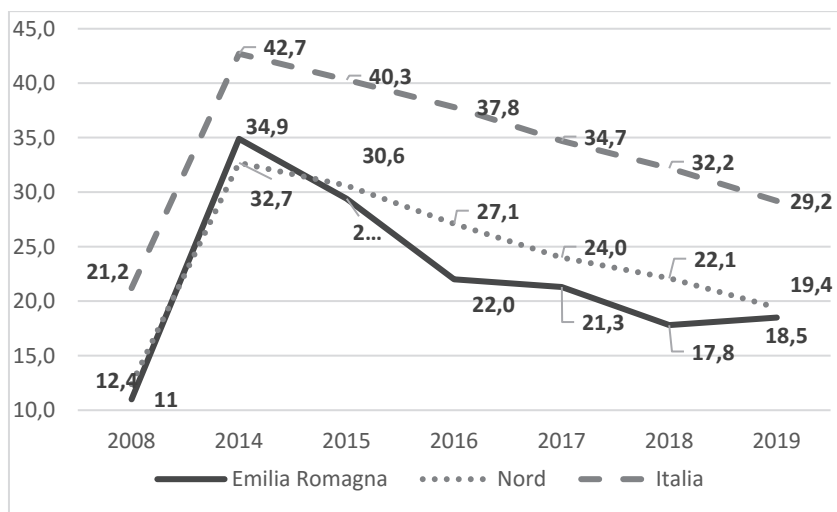


Fonte: elaborazione Rur su dati Istat

È noto che, oltre al problema dell'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro, il mantenimento di una posizione lavorativa in età adulta rappresenta un fattore qualificante essendo molto elevati i rischi di perdere definitivamente il lavoro a fine carriera.

Per quanto riguarda la riduzione della disoccupazione giovanile, nel periodo di validità del Patto i risultati sono stati sensibilmente migliori. Si è, infatti, passati dal 34,9% del 2014 al 18,5% del 2019 (figura 5).

Figura 5. Tasso di disoccupazione giovanile 15-24 anni (valore %)



Fonte: elaborazione Rur su dati Istat

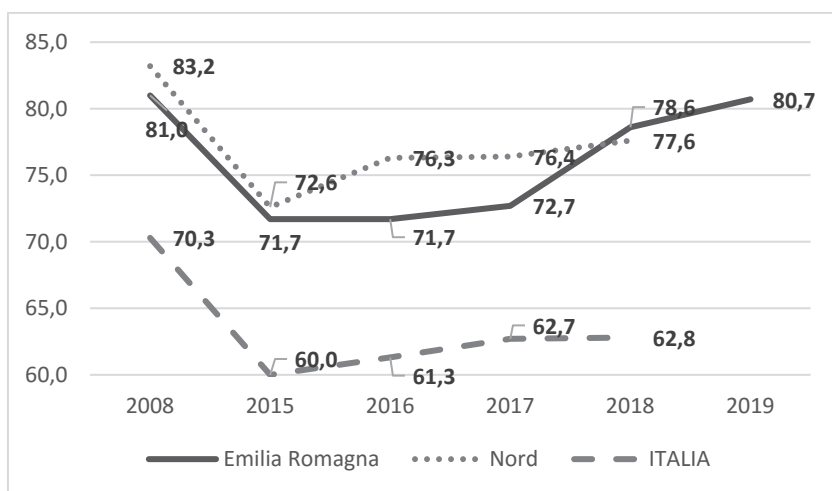
Resta più complessa la situazione per i giovani a elevata qualificazione. Nel periodo di validità del Patto è cresciuta in maniera assai significativa l'occupabilità dei laureati che, nel 2019, evidenzia livelli superiori alla media della circoscrizione settentrionale, recuperando quasi per intero le perdite registrate a partire dalla crisi del 2008 (figura 6).

Un altro aspetto positivo determinato della collaborazione messa in atto fra istituzioni e organismi di rappresentanza ha riguardato l'intervento nelle crisi occupazionali, la cui gestione ha potuto usufruire di un contesto più aperto al dialogo per il mantenimento o alla ricollocazione degli occupati a rischio.

In definitiva, la scelta operata di riferire tutte le azioni programmatiche alla *valorizzazione del lavoro* è stata riconosciuta da tutti gli attori come uno dei fattori di coesione e di successo derivante dalla collaborazione fra le parti sociali. L'aver contribuito ad affrontare sul terreno, in modo tempestivo e puntuale, le difficoltà delle persone e delle imprese ha costituito un elemento di credibilità tale da accrescere l'influenza del Patto nelle aziende e nel territorio. Un metodo che ha aiutato, anche a livello locale, la risoluzione di problematiche specifiche, in particolare la gestione della *ricostruzione*

post-terremoto o anche questioni come il *miglioramento infrastrutturale e il presidio a difesa della legalità*. Ha infine aiutato a realizzare risultati positivi, riguardo l'occupazione, l'impegno delle parti sociali a sollecitare le istituzioni nella semplificazione procedurale che ha portato, negli anni di validità del Patto, a realizzare diversi testi unici, finalizzati a ridurre e rendere più chiare le normative e i regolamenti.

Figura 6. Tasso di occupazione dei laureati (tasso occupazione 20-34 anni con titolo d'istruzione terziario a tre anni dalla laurea; valore %)



Fonte: elaborazione Rur su dati Istat

2.2. Un fattivo percorso di dialogo: il metodo della condivisione

Il Patto per il Lavoro e il Patto Giovani dell'Emilia-Romagna racchiudono alcune caratteristiche peculiari che li differenziano rispetto a precedenti esperienze di concertazione fra le istituzioni e le parti sociali in quanto:

- si è andati oltre la semplice partecipazione o concertazione fra la sfera pubblica e gli attori imprenditoriali e associativi, costruendo insieme un *processo decisionale*, definendo obiettivi e strumenti. In altri termini, il Patto non ha giustapposto le istanze provenienti dai diversi settori dell'e-

- conomia e del sociale né ha ricercato il consenso rispetto a un programma precostituito. Gli attori sociali e imprenditoriali hanno costruito insieme un progetto, condividendone contenuti e la responsabilità di realizzarlo;
- il Patto è risultato uno strumento di sintesi a livello generale rispetto ai diversi livelli specifici, un'operazione non priva di rifiuti e chiusure superati attraverso *mediazioni "alte"*, ovvero ispirate a un interesse generale, con un contributo di non secondaria importanza delle *persone che ne sono state i protagonisti*, offrendo competenze e passione perché questo processo potesse avere successo;
 - il Patto è diventato uno *strumento di lavoro per le stesse parti sociali* che hanno trovato un ruolo attivo, proprio mentre sul piano nazionale era in atto un tentativo di ridimensionamento. Nei fatti ha costituito un argine alla disintermediazione nelle reazioni fra cittadini e istituzioni. Il processo collaborativo ha, inoltre, contribuito ad accrescere le conoscenze condivise fra i diversi attori regionali coinvolti.

In definitiva, il Patto per il Lavoro e il Patto Giovani dell'Emilia-Romagna hanno messo in evidenza la *vitalità dei corpi intermedi* e la loro capacità di mediazione, riconoscendo le buone ragioni dei diversi interessati, utili anche a prevenire un'eccessiva conflittualità. Resta comunque il problema di allargare l'interesse e l'attenzione della base dei diversi organismi coinvolti e, più in generale, anche dell'opinione pubblica. È indispensabile pensare a forme di comunicazione larga per informare e coinvolgere la cittadinanza su quanto si sta facendo, anche "spacchettando" i vari ambiti di intervento in modo che ognuno possa riconoscere anche le sue convenienze a star dentro un processo di collaborazione. La serietà e la concretezza del processo di condivisione, messe in atto dalla Regione Emilia-Romagna, sono anche dimostrate dall'accompagnamento effettuato grazie al *monitoraggio programmato a cadenza semestrale* sullo stato di avanzamento dei diversi progetti. Tali verifiche hanno consentito di aggiustare il tiro e di arricchire le diverse iniziative degli elementi aggiuntivi proposti dal divenire dello scenario economico e occupazionale.

3. Il dinamismo del sistema emiliano-romagnolo guidato da innovazione, ricerca e formazione

Numerosi sono gli elementi emersi in merito agli effetti che le strategie e gli interventi proposti dal Patto hanno sortito per il miglioramento del sistema socio-economico emiliano-romagnolo. In estrema sintesi, si può affermare che il processo di condivisione delle politiche ha fatto scattare la Regione del gruppo dei territori italiani più dinamici a una posizione di vera e propria *leadership nazionale* e nel *gruppo di testa delle regioni europee più competitive*.

La filosofia di carattere generale cui si è ispirata l'azione congiunta della Regione e dei corpi intermedi si è incentrata innanzitutto nel supporto e stimolo alle attività tecnologiche più innovative che, nel corso degli anni più recenti, hanno prodotto un rafforzamento nel preesistente tessuto industriale.

La nuova rivoluzione industriale 4.0 ha ispirato la risposta ai fattori di crisi generati, a livello globale, dall'invasione dei meccanismi finanziari rispetto a quelli dell'economia reale.

La ricerca come priorità assoluta per essere competitivi è divenuta, in Emilia-Romagna, una realtà effettiva, tanto da registrare valori di investimento superiori a quelli delle altre regioni industriali del Paese.

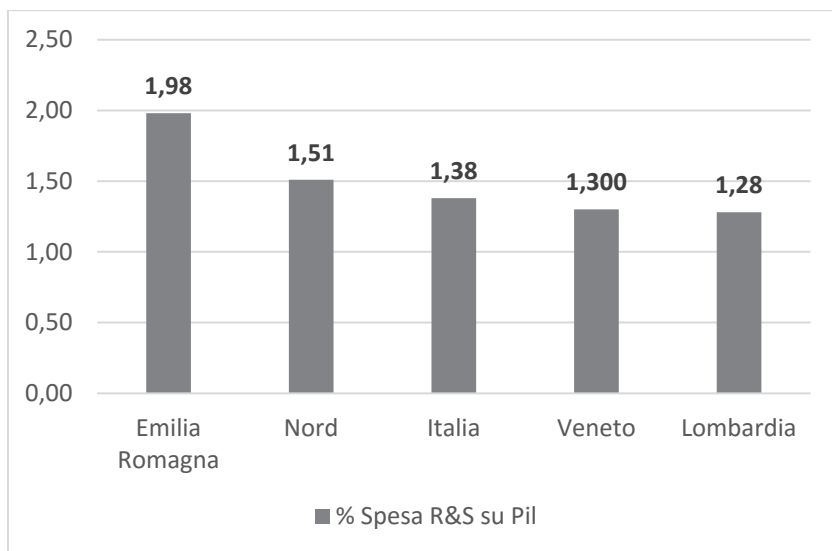
I dati più recenti registrano in Emilia-Romagna un investimento in R&S sul Pil regionale passato dall'1,69% del 2014 all'1,98% del 2017, contro un 1,28% della Lombardia e un 1,30% del Veneto e una media del Nord di 1,50% (figura 7). In Italia, solo il Piemonte può vantare un'incidenza più elevata pari al 2,1%, tuttavia mentre gli investimenti emiliani-romagnoli sono in crescita, quelli piemontesi risentono della progressiva riduzione di presenze dell'industria dell'auto nella regione.

Ricerca e innovazione hanno avuto come conseguenza pratica una migliore performance dei settori tecnologici emiliano-romagnoli (dalla meccanica, all'agro-alimentare, dall'automotive al farmaceutico, ecc.) nei mercati internazionali, aumentando con successo il volume delle esportazioni.

L'aver evidenziato, come priorità politico-istituzionale, l'impegno per innovazione e ricerca ha prodotto, inoltre, un ambiente favorevole per l'inseadimento di nuovi poli produttivi e per il rafforzamento di quelli esistenti. Le

imprese regionali sono risultate più innovative che altrove: infatti, il 43,9% delle aziende ha introdotto almeno un'innovazione di processo o di prodotto contro il 41,7% delle aziende venete e il 40,3% di quelle lombarde e una media italiana del 35,7%.

Figura 7. La spinta per la ricerca: Emilia-Romagna al vertice degli investimenti



Fonte: elaborazione Rur su dati Istat

In definitiva, la filiera *ricerca, innovazione, export, attrazione d'investimenti* ha consentito di accrescere il valore economico e sociale del sistema produttivo regionale e si è rivelata uno dei più significativi risultati a cui ha fortemente contribuito il Patto per il Lavoro.

3.1. I miglioramenti di sistema

Si è rafforzata la struttura regionale con un eccezionale mix produttivo che spazia dal manifatturiero tradizionale (ceramica, moda, ecc.), alla tecnologia (automotive, bio-medicale, packaging), alla filiera agro-alimentare, alle industrie culturali e creative, al turismo in grande crescita, al wellness.

Ma la caratteristica di maggiore distintività del Patto per il Lavoro dell'Emilia-Romagna rispetto ad altri strumenti programmatici è costituita dalla rilevante attenzione posta alla *valorizzazione del capitale umano*, delle competenze, della relazione fra formazione e tessuto imprenditoriale.

Dalle sperimentazioni nella Motor Valley del sistema duale di formazione/lavoro, allo sviluppo della rete degli ITS, al progressivo orientamento verso l'eccellenza delle università regionali, la formazione si è trasformata da puro elemento valoriale a concreto fattore di sviluppo economico e sociale. La particolare attenzione posta nello sviluppo delle competenze ha funzionato quale strumento essenziale per ridurre la disoccupazione e accrescere la qualità dell'occupazione.

L'esercizio collaborativo della programmazione non è, comunque, risultato un metodo di fusione fredda degli interessi e delle esigenze di diversi gruppi sociali, ma si è innescato su un tradizionale solido tessuto connettivo basato su *socialità e imprenditorialità* che appartiene alle radici più profonde dell'Emilia-Romagna.

Il Patto per il Lavoro ha concentrato i suoi maggiori sforzi nella modernizzazione dell'economia regionale finalizzata ad accrescere la sua competitività globale, ottenendo risultati di forte rilievo nell'accrescere il prodotto interno lordo e il volume dell'export. I punti forti del sistema produttivo regionale hanno trainato gran parte delle imprese localizzate nel territorio.

Maggiori difficoltà a inserirsi nei processi di cambiamento hanno riscontrato le piccole e medie imprese legate ai mercati locali che hanno potuto usufruire meno delle iniziative per l'internazionalizzazione del sistema. Altrettanto vale per comparti determinati come quello delle costruzioni che, oltre a subire la congiuntura negativa nell'edilizia residenziale e terziaria, è stato colpito dal blocco degli investimenti infrastrutturali che ha pesantemente condizionato le attività del settore in tutto il Paese.

Il ritardo nell'adeguamento infrastrutturale, attribuibile essenzialmente alla scarsa efficienza della macchina pubblica nazionale in questo settore (basti pensare alle vicissitudini della Campogalliano-Sassuolo), pesa negativamente sui costi che le imprese e i cittadini emiliano-romagnoli devono sopportare a causa delle inefficienze delle grandi reti di connessione.

Tuttavia, nell'ambito delle attività programmate va ricordato lo sforzo

della Regione per offrire agli operatori un quadro di certezze e di orientamento con il *Piano dei Trasporti e per la mobilità sostenibile*, il *Piano energetico e per la qualità dell'aria*.

Risultati positivi riguardo all'impiego delle risorse finanziarie e alla promozione dello sviluppo sostenibile vengono anche dall'uso efficiente delle risorse europee del POR Regionale, anche attraverso i co-finanziamenti erogati dall'Ente Regione.

Complessivamente, si può concludere che il Patto per il Lavoro ha determinato un *salto di qualità del sistema produttivo regionale* che ormai si confronta con i territori più avanzati dell'Unione europea e che per tale via ha saputo meglio affrontare le diverse problematiche che oggi affliggono il mercato del lavoro italiano.

Un indicatore sintetico, in conclusione, consente di rendere evidente il posizionamento del territorio emiliano-romagnolo. La regione è, infatti, al terzo posto in Italia quanto a valore aggiunto per abitante, indicatore che rappresenta sia i livelli di partecipazione al lavoro che la produttività degli occupati. Tale indice risulta superiore del 24% alla media nazionale, allineato con i valori europei.

Ma, ancora più interessante, è il confronto a maggior dettaglio territoriale. Infatti, secondo le stime effettuate per il 2018 e 2019 da Unioncamere, fra le prime dieci province italiane con i valori più elevati ben 4 appartengono all'Emilia-Romagna con Milano, Firenze, Roma e le 3 province a statuto speciale di Bolzano, Trento e Aosta (tabella 1). Inoltre, nel periodo di validità del Patto, il valore aggiunto pro-capite del capoluogo regionale è cresciuto in misura maggiore delle altre grandi città italiane a maggiore intensità: Bologna di +10,6%, Milano del +9,8%, Firenze del +8,6% e Roma del +8,0%. Sappiamo bene che Pil e valore aggiunto non sono di per sé indicatori sufficienti a definire lo stato di benessere di una regione, tuttavia restano indispensabili per misurare lo stato di salute di un territorio in termini di capacità produttive.

Tabella 1. Prime 10 province per valore aggiunto per abitante (euro correnti e valore %), 2018-2019

| Graduatoria | Province | 2018 | 2019 | Var. % 2018-2019 |
|-------------|---------------|--------|--------|---------------------|
| 1. | Milano | 49.144 | 49.591 | +0,9 |
| 2. | Bolzano | 42.119 | 42.582 | +1,1 |
| 3. | Bologna | 36.930 | 37.351 | +0,9 |
| 4. | Modena | 35.722 | 36.000 | +0,8 |
| 5. | Aosta | 34.890 | 35.477 | +1,2 |
| 6. | Firenze | 34.359 | 34.709 | +0,9 |
| 7. | Trento | 34.022 | 34.410 | +1,1 |
| 8. | Roma | 33.879 | 34.364 | +1,4 |
| 9. | Parma | 34.157 | 34.363 | +0,6 |
| 10. | Reggio Emilia | 32.883 | 33.385 | +1,7 |

Fonte: elaborazione Rur su dati Unioncamere Centro Studi G. Tagliacarne

3.2. Il ruolo del territorio: direttrici e differenziali interne

Da un punto di vista strettamente economico, l'Emilia-Romagna costituisce un pilastro fondamentale nel Paese e negli ultimi anni ha corso più velocemente delle altre regioni avanzate del Nord. *Una locomotiva per l'Italia.*

Si è a lungo discusso di modello Nord-Est, identificandolo maggiormente con il Triveneto, ma utilizzando indicatori statistici che includono, nell'Italia Nord Orientale, l'Emilia-Romagna.

Sebbene non manchino i legami con il Veneto, negli ultimi anni è emersa una maggiore complementarità lungo due principali direttrici:

- quella della *Via Emilia Nord* dove, rispetto alla tradizione passata e ai distretti delle piccole capitali, viene configurandosi una relazione funzionale fra le due polarità maggiori del territorio padano (l'area bolognese e quella milanese);
- la connessione verso *Verona e Brennero* e il sistema manifatturiero te-

desco, che vede sempre maggiori forme di integrazione in settori strategici, dalla meccanica all'automotive;

- rimangono, comunque, significative le connessioni lungo la direttrice *adriatica* che, tuttavia, risentono del rallentamento di alcune realtà produttive come quella delle Marche;
- seppur più debole, resta anche la relazione trans-appenninica verso la Toscana.

L'integrazione-competizione con l'area milanese è resa anche evidente dai successi che la Regione Emilia-Romagna ha potuto conseguire nella localizzazione di importanti strutture e poli di ricerca nelle aree più avanzate dell'innovazione scientifica e tecnologica.

Oggi, Bologna sta realizzando uno dei tre poli europei più importanti nel decisivo comparto dei *big data* e dei super calcolatori. È noto come sempre di più i fattori di localizzazione degli investimenti produttivi siano determinati dalla presenza di centri di ricerca avanzati e di risorse umane con alte competenze.

Ricerca, produzione, lavoro hanno visto negli ultimi anni un'accelerazione in Emilia-Romagna che a buona ragione è ormai vicina alle performance dei territori più competitivi d'Europa.

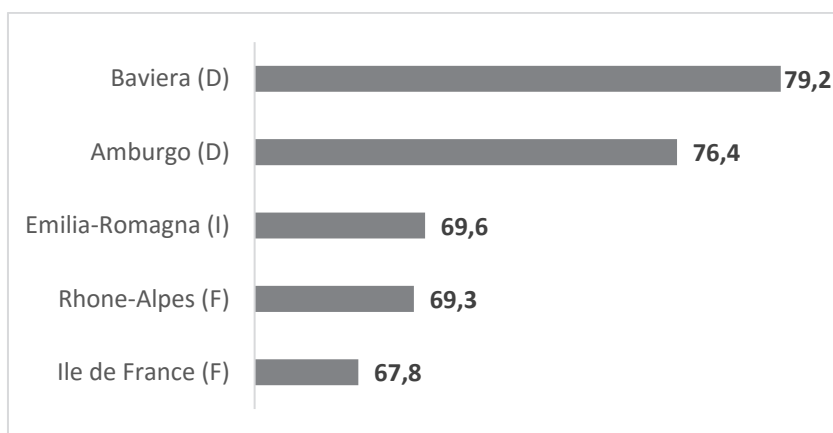
Ad esempio, da un confronto relativo al tasso d'occupazione (15-64 anni) con alcune significative regioni della UE, l'Emilia-Romagna si colloca nella fascia alta, superiore sia alla Catalogna (Spagna) che all'Ile de France e al Rhone-Alpes francese, a un livello inferiore solo alle grandi regioni tedesche dove pure gli alti tassi nell'impiego comprendono anche i cosiddetti "mini-jobs" (figura 8).

Nonostante tali risultati positivi, alcune aree della regione, tradizionalmente meno reattive, sono state marginalmente coinvolte dal dinamismo indotto dalle azioni comprese nel Patto per il Lavoro e interessate dal Patto Giovani.

Dal punto di vista macro-territoriale, restano alcuni tradizionali squilibri nell'articolazione interna della Regione. È evidente che le caratteristiche produttive e le condizioni sociali, anche in Emilia-Romagna variano a causa dei molteplici fattori storici e strutturali che li hanno determinati. Inoltre, i pro-

cessi risultano interrotti temporaneamente dalla pandemia e dai ripetuti interventi restrittivi rispetto alla struttura produttiva.

Figura 8. Tasso di occupazione (15-64 anni) in alcune regioni avanzate europee (valore %), 2018



Fonte: elaborazione Rur su dati Eurostat

Il rilevante dinamismo passato e l'attuale sospensione dovuta a Covid-19, inoltre, tendono a produrre maggiori differenziali fra chi scommette e investe sull'innovazione e le aree dove i processi di rinnovamento tendono ad avere più difficoltà ad affermarsi. Inoltre, non è escluso che si possano verificare distorsioni nella rappresentazione ufficiale rispetto alle attività economiche effettivamente svolte e i volumi di valore aggiunti realizzati.

Di natura diversa sono gli squilibri territoriali che riguardano l'*area montana e appenninica*, a minore densità abitativa e più difficile accessibilità. In queste aree, sebbene si presentino problemi di natura sociale, la *qualità ambientale*, la *conservazione della natura* e la *bellezza dei paesaggi* rappresentano un potenziale che potrà essere oggetto di specifiche azioni programmatiche per la loro valorizzazione anche sotto il profilo economico e occupazionale, spese nella fase post epidemica.

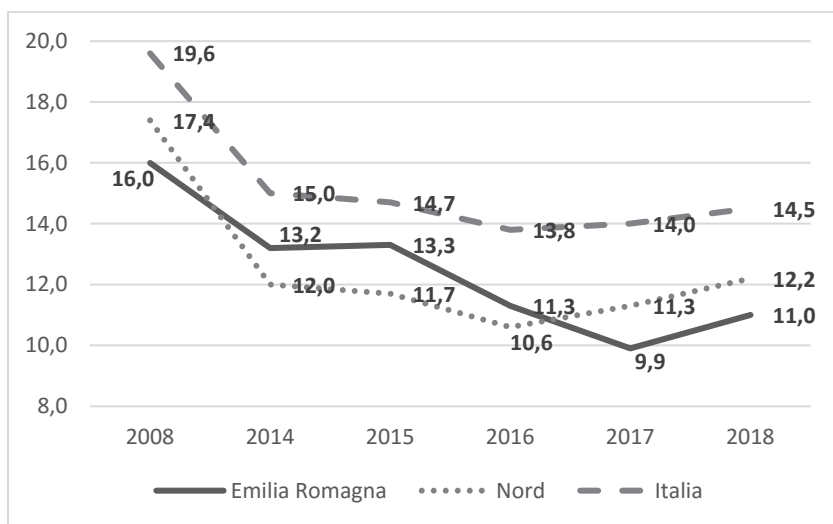
L'intreccio fra agroalimentare di tradizione, cultura e turismo può determinare nelle aree montane un mix di grande rilievo per un turismo lento e di qualità.

3.3. La grande attenzione verso i processi formativi

Una grande attenzione è stata riservata, dai due Patti, al capitale umano e in particolare alla *formazione delle giovani generazioni*. Innanzitutto, le specifiche azioni volte all'inclusione dei giovani nel sistema formativo hanno conseguito risultati ragguardevoli, riducendo ulteriormente le fuoriuscite anticipate dal sistema scolastico.

L'abbandono si è ridotto nel periodo in cui ha operato il Patto, dal 13,6% all'11%, al di sotto della media delle regioni del Nord e della media italiana attestata sul 14,5% (figura 9).

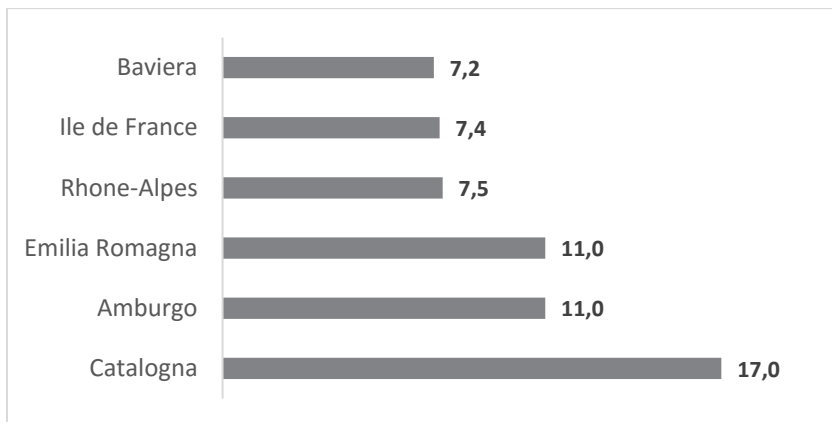
Figura 9. Abbandoni scolastici (% popolazione 18-24enni con sola licenza media di primo grado che non frequenta corsi scolastici)



Fonte: elaborazione Rur su dati Istat

Il buon livello raggiunto è anche confermato dal confronto con un campione delle regioni europee più avanzate e produttive: l'Emilia-Romagna registra un valore eguale a quello del Land tedesco di Amburgo e di poco inferiore alla Baviera e all'Ile de France (figura 10).

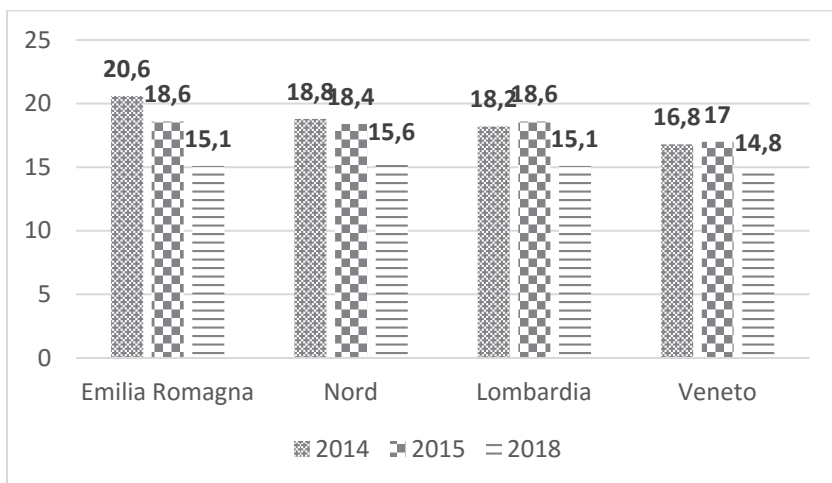
Figura 10. Abbandoni scolastici precoci (popolazione 18-24 anni) (valore %), 2018



Fonte: elaborazione Rur su dati Istat Eurostat

Anche sotto il profilo dei giovani fuori dai circuiti lavorativi e della formazione, le azioni previste dal Patto hanno consentito di ridurre notevolmente una tale area di disagio e, pur partendo da una situazione peggiore di Lombardia e Veneto, al 2018, i valori si attestano sullo stesso livello (figura 11).

Figura 11. Tasso totale Neet di giovani (15 -29 anni, valore %)



Fonte: elaborazione Rur su dati Istat

Accrescere le competenze, adeguare i sistemi formativi al potenziale di domanda esistente, orientare i giovani verso gli spazi creati dalle nuove tecnologie sono la base concreta di una pluralità di strumenti messi in campo dalle Regione. Le positive sperimentazioni di formazione duale, della rete d'eccellenza costituita dagli ITS (Istituti Tecnici Superiori), la presenza di uno straordinario sistema universitario costituiscono elementi solidi con cui si è operato per offrire opportunità ai giovani e non sguarnire una struttura in crescita dalle professionalità necessarie – a tutti i livelli – per dare linfa a tali processi di innovazione.

In definitiva, una formazione più vicina ai sistemi produttivi è risultata efficace anche per l'inclusione nella vita attiva di diverse fasce di popolazione.

4. L'impatto sociale degli interventi

Nell'indagine diretta, realizzata con un'ampia consultazione dei leader del territorio, è stata sottolineata la relazione fra gli indicatori macro (Pil, export, occupazione, investimenti) tutti positivi e il loro *impatto sociale*, ovvero la corrispondenza fra creazione di valore produttivo e il miglioramento delle condizioni reddituali e di benessere diffuso per le persone e le famiglie.

Il Patto per il Lavoro e il Patto Giovani, in quanto strumenti programmatici di interesse generale rispetto alla salvaguardia di interessi specifici, si sono caratterizzati per un forte orientamento sociale. Passando dal semplice confronto alla costruzione di un serio processo decisionale condiviso, si sono potute realizzare alcune concrete misure a difesa della coesione sociale.

L'intervento sul sistema produttivo ha reso possibile anche la disponibilità di risorse – materiali e valoriali – per l'intervento sociale. Certamente, permangono aree di disagio dovute anche al contesto complessivo nazionale ed europeo, che continuano ad avere influenza sull'Emilia-Romagna, come è inevitabile per sistemi fortemente interconnessi. Naturalmente, la pandemia provocherà ulteriori fenomeni di disagio accrescendo le diseguaglianze e, nella costruzione del nuovo Patto 2020-2025, le problematiche sociali e del lavoro si porranno in una nuova luce.

Alcuni provvedimenti strutturali, in particolare, hanno operato per sostenere famiglie, gruppi sociali meno favoriti e saranno comunque utili anche come base per far fronte alla fase post Covid-19:

- l'abolizione dei ticket per le prestazioni sanitarie;
- la riduzione in alcuni territori delle addizionali Irpef con effetto di riduzione dell'imposizione fiscale;
- l'attuazione del Piano Regionale per la bonifica dall'amianto, pur nell'inerzia di provvedimenti dello stato centrale;
- le iniziative contro il gioco patologico e per l'utilizzo dei beni confiscati;
- l'adozione di testi unici e la semplificazione burocratica per ridurre il peso degli adempimenti che gravano su cittadini e imprese;
- il contributo casa per i giovani e la realizzazione di 422 spazi per l'aggregazione giovanile.

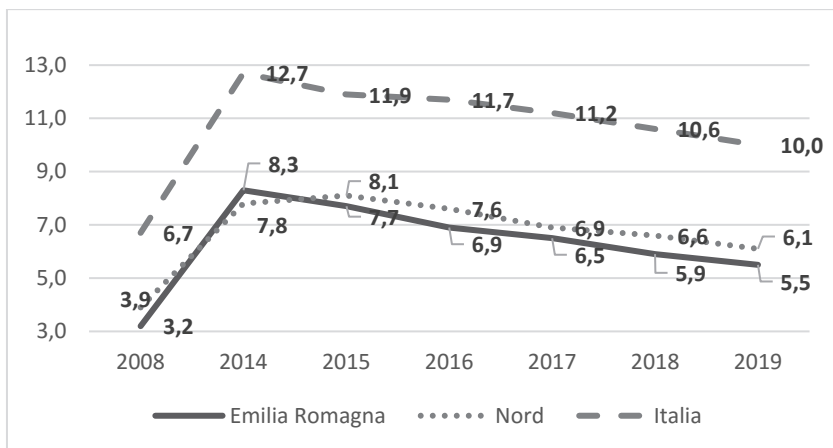
Il Patto ha, innanzitutto, puntato su un effetto *espansivo* riuscendo a ottenere risultati positivi.

Si è anche proposto di realizzare un effetto *diffusivo* sul piano sociale che, naturalmente, ha presentato maggiori difficoltà, comportando l'interazione con fattori non controllabili né dalle istituzioni né dai corpi intermedi. Le diseguaglianze, l'ascensore sociale, la crisi dei ceti medi ecc. non sono problematiche di facile risoluzione.

In Emilia-Romagna con i Patti si è certamente mitigata una tendenza globale cui è impossibile sottrarsi in quanto non alla portata di una Regione (oscillazioni della finanza, guerra commerciali e ora pandemia).

Sul piano dei fondamentali, come affermato in precedenza, l'impostazione strategica ha dato risultati creando più lavoro e riducendo la disoccupazione in modo molto significativo dall'8,3% del 2014 al 5,9% del 2018 fino al 5,5% del 2019, un valore al di sotto di quello della Lombardia pari al 6,0%, del Veneto pari al 5,6%, e della media del Nord pari al 6,1% (figura 12).

Figura 12. Tasso di disoccupazione totale (valore %)



Fonte: elaborazione Rur su dati Istat

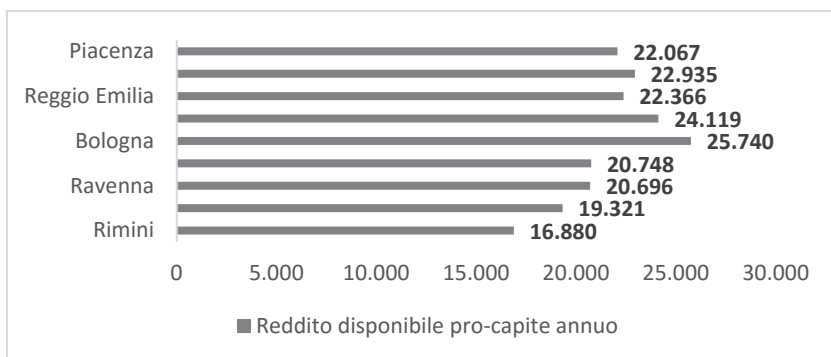
Il lavoro costituisce l'elemento decisivo ai fini dell'inclusione e, in Emilia-Romagna, risulta un obiettivo raggiunto più che in qualsiasi altra grande regione italiana. Si tratta di un primo fondamentale passo cui deve accompagnarsi anche la qualità dell'occupazione, mentre le aree sociali in sofferenza vanno poste in relazione soprattutto al basso livello di reddito percepito.

4.1. Andamento dei redditi e lotta alla povertà

Pur essendo aumentato, nella media, il reddito disponibile delle famiglie, la squilibrata distribuzione non manca di generare seppure limitate aree di "rabbia e rancore". Come detto, le diseguaglianze reddituali sono spesso causate dalle diversità esistenti nella qualità dell'occupazione. Dai 21.432 € pro-capite del 2014 si è passati ai 22.463 € pro-capite del 2017 (rispetto a un valore medio nazionale di 18.505 €) con un incremento del 4,8%.

Tuttavia, confrontando i valori medi provinciali resta visibile uno squilibrio interno alla regione con oscillazioni significative, che in qualche misura risentono dei caratteri originari di un'articolazione storica dell'Emilia-Romagna fatta di "tre regni e due legazioni". Si conferma l'asse forte centrale, quello intermedio verso Nord mentre resta più debole quello adriatico (figura 13).

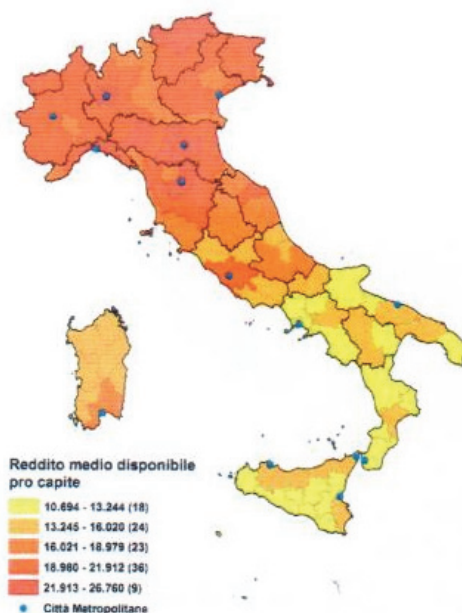
Figura 13. Reddito disponibile pro-capite delle famiglie nelle province emiliano-romagnole (valori in euro)



Fonte: elaborazione Rur su dati Unioncamere Centro Studi G. Tagliarone

La mappa dei redditi medi provinciali pro-capite vede, tuttavia, una *posizione di primo piano dell'Emilia-Romagna sul piano nazionale*, e un minore differenziale interno rispetto alle regioni confinanti (figura 14).

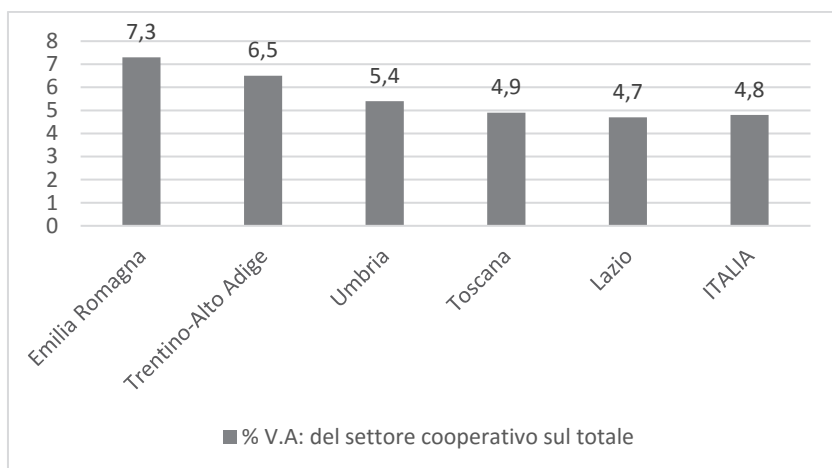
Figura 14. Geografia reddituale delle province italiane



Fonte: Unioncamere

Sempre in riferimento alla dimensione sociale e comunitaria correlata agli impatti delle azioni programmatiche messe in campo negli ultimi anni, è opportuno ribadire il contributo offerto al successo di questo tipo d'intervento dalla tradizione collaborativa esistente. In particolare, la diffusione della *cooperazione* vede in Emilia-Romagna un'incidenza del 7,3% nella formazione del valore aggiunto regionale, di molto superiore alla media nazionale del 4,8% e a quello di territori come il Trentino Alto Adige o la Toscana, dove pure si è sviluppata una altrettanto forte tradizione cooperativistica (figura 15).

Figura 15. Il contributo del settore cooperativo alla formazione del valore aggiunto regionale (val.% - anno 2018)



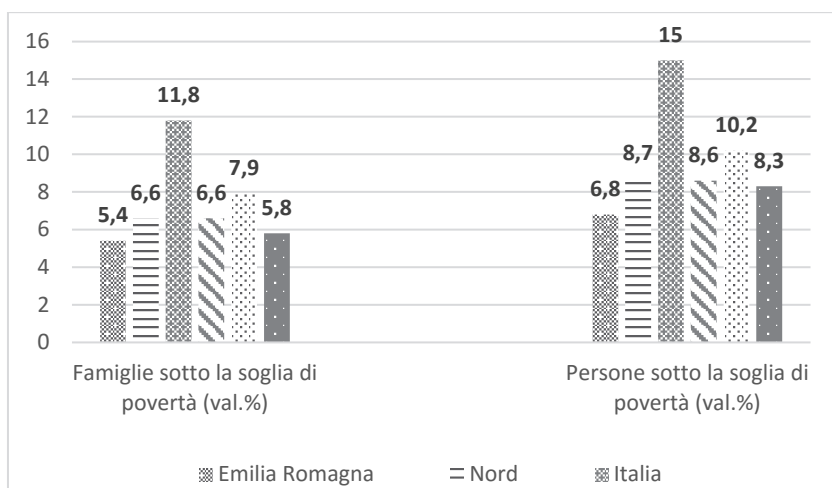
Fonte: Unioncamere

Oltre ai settori più direttamente produttivi nell'industria e nei servizi, la cooperazione segna una significativa presenza nel sociale, contribuendo a sostenere inclusione, coesione e welfare. Con le cooperative di comunità, poi, si sono rese possibili interventi per la manutenzione e il presidio del territorio.

Ulteriore risultato ottenuto negli ultimi anni riguarda la riduzione delle aree di elevato disagio. Pur nelle più generali difficoltà di fronteggiare questioni attinenti al benessere e alla qualità sociale, l'insieme delle misure mes-

se in atto consente all'Emilia-Romagna di registrare una quota di famiglie e persone sotto la soglia di povertà più bassa rispetto alle regioni più prospere del Paese. Nel 2018, le persone sotto la soglia di povertà risultano, secondo le stime Istat, pari al 6,8% in Emilia-Romagna, 10,2% nel Veneto, 8,6% in Lombardia e 8,7% nella media del Nord (figura 16).

Figura 16. Famiglie e persone a rischio povertà (2018)



Fonte: elaborazione Rur su dati Istat

I dati, tuttavia, non bastano a rimuovere una percezione di insoddisfacente livello reddituale per alcuni comparti e posizioni lavorative.

4.2. Le frontiere della legalità

Sotto il profilo del governo e delle istituzioni, i Patti hanno impegnato i diversi partecipanti a approfondire ogni sforzo per garantire *efficacia, trasparenza e legalità*.

Non va considerato puramente simbolico il sostegno regionale al maxi-processo contro la criminalità organizzata, ma parte di una costante attenzione al rispetto delle regole e al contrasto alle forme di illegalità. Fenomeni come il caporalato, le cooperative spurie che violano la regolarità dei rapporti

di lavoro, l'utilizzo fraudolento dei sub appalti sono altrettanti terreni dove le organizzazioni sindacali e datoriali, gli enti locali e la Regione sono stati particolarmente attivi.

Settori come quello agricolo, edilizio e della logistica vedono la necessità di un particolare impegno per evitare forme di irregolarità. Così pure la salute e la sicurezza dei luoghi di lavoro hanno registrato convergenza d'intenti e di azioni. Il *Testo Unico per la Legalità* ha visto concretizzarsi, anche in termini normativi, un tale impegno.

5. L'indagine presso gli stakeholder

A supporto della valutazione qualitativa, effettuata attraverso colloqui diretti con i responsabili apicali delle organizzazioni firmatarie dei Patti, è stata effettuata un'indagine in profondità con il metodo CAWI presso testimoni privilegiati degli organismi firmatari e del territorio. Come era prevedibile, la quasi totalità degli intervistati ha giudicato il Patto per il Lavoro uno strumento efficace per creare un clima favorevole allo sviluppo e all'occupazione. Per il 94,1% degli intervistati, i Patti sono risultati strumenti efficaci per lo sviluppo, per il 4,9% non hanno avuto alcun effetto e per l'1% effetti negativi.

Oltre ai contenuti, è risultato particolarmente positivo il *metodo della condivisione* e la gestione del Patto. Il dialogo e l'accordo raggiunto all'avvio del processo, con le verifiche semestrali, hanno potuto contare su un formidabile strumento per rendere effettive le intenzioni e le iniziative comprese nel programma.

Il monitoraggio semestrale ha consentito, infatti, di mantenere vivo il dialogo fra gli organismi di rappresentanza, di correggere il tiro nell'implementazione dei diversi progetti e nell'attualizzare gli impegni presi sulla base dell'andamento congiunturale.

Per il 54,8% degli intervistati la verifica semestrale è risultata un meccanismo efficace mentre un 40,4% non ha saputo effettuare una valutazione con tutta probabilità, in quanto non diretto partecipante a tali verifiche.

La totalità dei rispondenti è risultata concorde nel ribadire che l'esperien-

za realizzata attraverso il Patto per il Lavoro abbia evidenziato anche una ritrovata vitalità dei corpi intermedi.

Secondo l'88,3% degli intervistati, il protagonismo dei corpi intermedi e il migliorato clima di collaborazione hanno costituito il riferimento per affrontare positivamente le crisi aziendali regionali e rendere più solido il tessuto produttivo emiliano-romagnolo. Altrettanto importante è risultata l'attrazione di investimenti dall'esterno della Regione, mentre per il 65,1% il Patto ha consentito di migliorare il raccordo fra formazione lavoro.

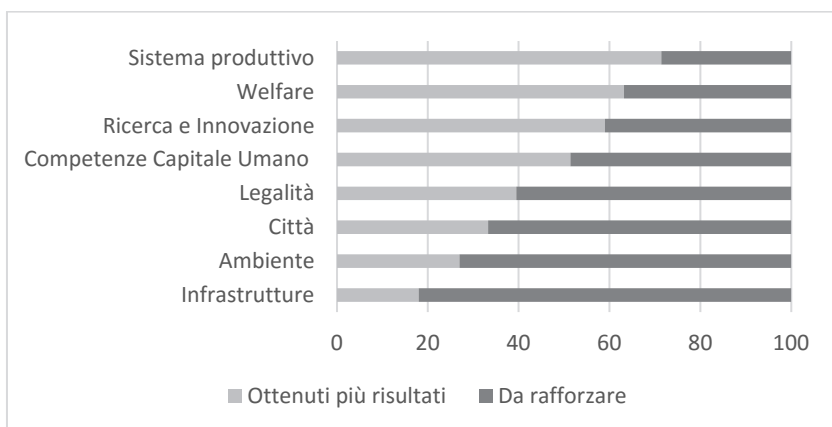
In particolare, le aree dove gli intervistati valutano che si siano ottenuti più risultati sono la migliore strutturazione del sistema produttivo (71,4%), il miglioramento del sistema di welfare regionale, soprattutto per quanto riguarda la sanità e l'assistenza (63,2%), gli investimenti in ricerca e innovazione (59,0%) e l'accrescimento delle competenze e della qualità del capitale umano (51,4%). Al contrario, le aree nelle quali nel futuro è necessario sviluppare una maggiore mole di interventi riguarda innanzitutto le infrastrutture per l'82% degli intervistati, l'ambiente per il 73% e le città per il 66,7%.

Le azioni realizzate nell'ambito del Patto per il Lavoro hanno, quindi, determinato una straordinaria capacità di rigenerazione del tessuto produttivo e di incremento dell'occupazione, dopo il difficile periodo seguito alla crisi finanziaria. Ora si prospetta l'esigenza di un parallelo rafforzamento della dimensione territoriale, innanzitutto attraverso il reticolo infrastrutturale, indispensabile per cittadini e imprese, ma più in generale puntando sulla valorizzazione delle città e accrescendo l'attenzione per la green economy e per l'ambiente.

Ulteriore elemento su cui insistere è la legalità, dove pure la Regione ha operato a supporto dell'azione delle istituzioni preposte all'ordine pubblico e ad amministrare la giurisdizione. I

l 60,5% degli intervistati ritiene infatti che le azioni a difesa della legalità vadano ulteriormente estese al fine di prevenire fenomeni negativi potenzialmente gravanti sulla regolarità dei rapporti di lavoro, sulla trasparenza dei meccanismi pubblici, sulla sicurezza e sulla distorsione dei meccanismi di mercato (figura 17).

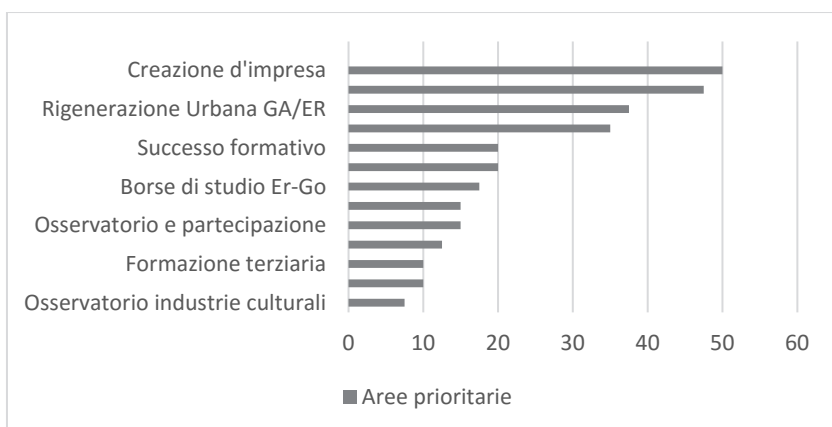
Figura 17. Ambiti in cui il Patto per il Lavoro ha ottenuto più risultati o da rafforzare (valore %)



Fonte: Indagine Rur-Cru Emilia-Romagna, 2019

Riguardo alle aree di intervento comprese nel Patto per il Lavoro Giovani del novembre 2018, le priorità indicate dai testimoni riguardano innanzitutto la rete attiva per il lavoro e la creazione di impresa, segnalata dalla metà dei testimoni privilegiati, quindi il programma sull'imprenditorialità "maker" (35%), quello per la rigenerazione urbana (37,5%), il programma per il successo formativo (20%), le borse di studio ed i luoghi per le nuove generazioni (20%) (figura 18).

Figura 18. Aree ritenute prioritarie del Patto per il Lavoro Giovani (valore %)



Fonte: indagine Rur-CRU Emilia-Romagna, 2019

5.1. Gli effetti concreti sul sistema emiliano-romagnolo

La valutazione dei testimoni privilegiati, in termini di impatto dei diversi interventi programmati, vede ai primi posti come effettivo miglioramento prodotto dalle azioni del Patto (giudizio molto migliorato e migliorato):

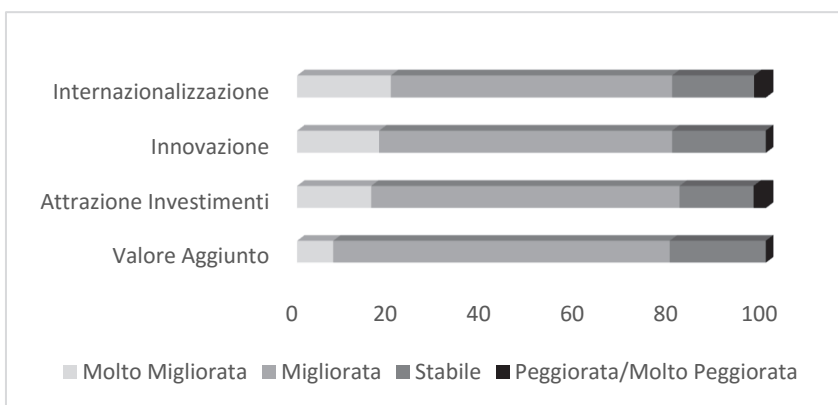
- innanzitutto, *l'internazionalizzazione dell'economia emiliano-romagnola*, molto migliorata per il 21% degli intervistati e migliorata per il 60%. Il giudizio soggettivo è d'altronde confermato dai dati sulle esportazioni che fanno dell'Emilia-Romagna la vera locomotiva italiana. Un effetto collaterale a quello dell'internazionalizzazione è rappresentato dall'attrazione di investimenti, molto migliorato per il 15,8% degli intervistati e migliorata per il 65,8%;
- altrettanto positivo è il giudizio per quanto realizzato nello stimolo all'*innovazione e alla ricerca*, molto migliorata per il 17,5% cui si aggiunge un 62,5% che la ritiene migliorata grazie alle azioni previste dal Patto;
- rilevante è stato il miglioramento della *situazione occupazionale* (per il 10% molto migliorata, per il 70,1% migliorata), valutazione anch'essa confermata dai dati relativi al mercato del lavoro regionale. C'è comunque da rilevare un giudizio positivo, ma attenuato, per quanto concerne l'andamento dell'occupazione femminile e giovanile;
- giudizio positivo anche su una maggiore *trasparenza e apertura delle istituzioni* conseguente al rinnovato clima di dialogo;
- vanno per completezza segnalati anche alcuni elementi su cui il Patto ha potuto incidere meno, quali gli squilibri territoriali interregionali, la coesione sociale e il reddito disponibile delle famiglie (figura 19).

In definitiva, il giudizio complessivo espresso da un campione di testimoni privilegiati dei corpi intermedi emiliano-romagnoli sugli anni in cui hanno operato il Patto per il Lavoro e il Patto Giovani Più (2015-2020) risulta *molto positivo* per il 12,5%, *positivo* per il 70%, mentre il restante 17,5% dichiara una sostanziale sospensione di giudizio. I risultati ottenuti conseguono a una leale collaborazione fra gli organismi della rappresentanza che, secondo il campione di intervistati, hanno attenuato le forme di conflittualità

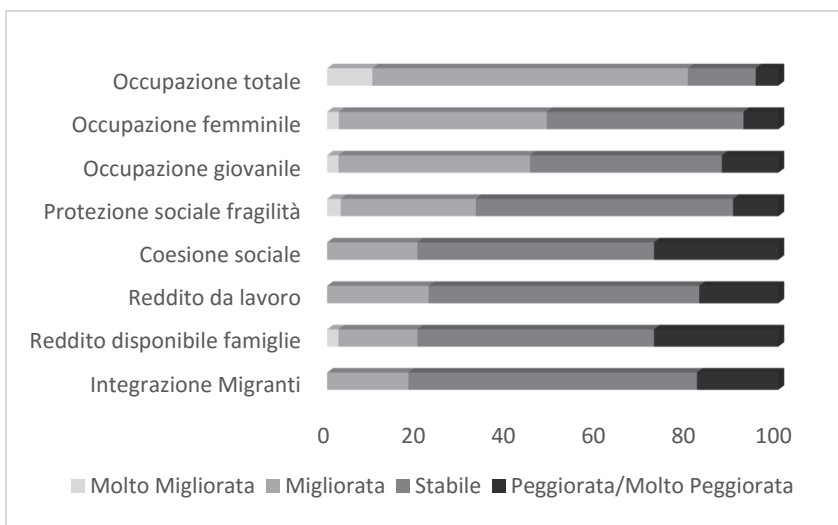
causa, in passato, di una sempre più frammentata l'azione degli organismi di rappresentanza.

Figura 19. Situazione del sistema regionale rispetto al periodo precedente al Patto (valore %)

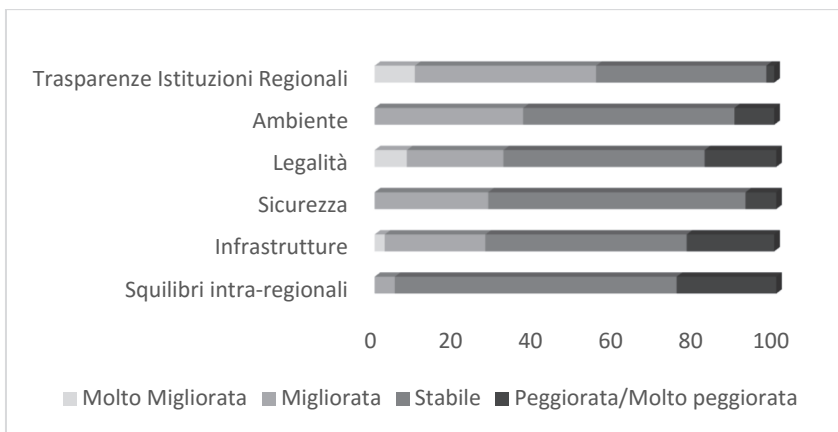
a. Economia



b. Sociale



c. Territorio/istituzioni



Fonte: indagine Rur-CRU Emilia-Romagna, 2019

5.2. Autonomia e territorio

Richiesti di esprimere una valutazione sulla richiesta di *autonomia rafforzata* per la Regione Emilia-Romagna, l'84,6% dei testimoni privilegiati l'ha ritenuta positiva in quanto consente all'Ente di poter organizzare meglio l'offerta di servizi per cittadini e imprese.

Un ulteriore 7,7% ha motivato la valutazione positiva con l'opportunità che le risorse finanziarie debbano restare nei territori che le hanno prodotte, mentre il 5,1% giudica tale richiesta negativamente in quanto incrina l'unità nazionale e/o esalta gli egoismi territoriali. Bisogna comunque ribadire che la maggioranza degli intervistati (51,3%) ritiene che le tasse pagate in Emilia-Romagna dovrebbero restare nel territorio e non confluire nella base fiscale nazionale.

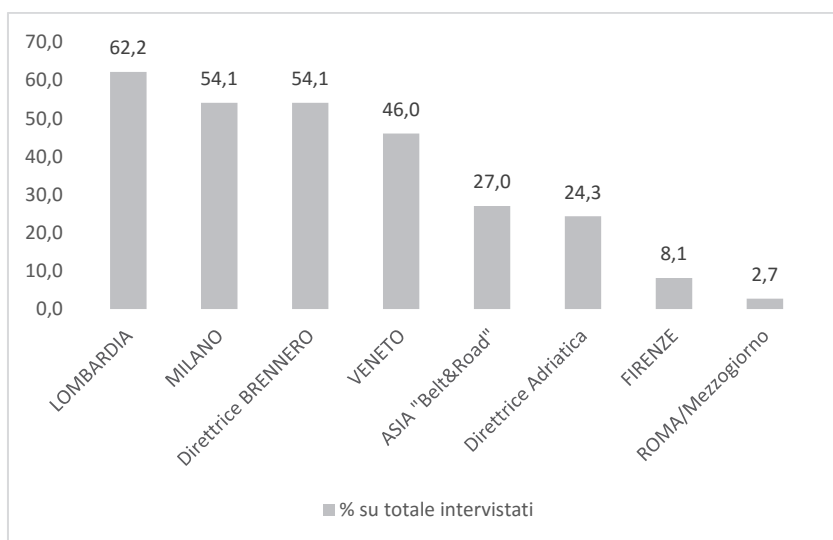
L'indagine ha anche effettuato una ricognizione sui territori con cui crescono le relazioni dell'Emilia-Romagna. Viene confermato che al primo posto si collocano Milano e la Lombardia, seguita poi dall'asse del Brennero e dal Veneto.

Minore impatto ha la direttrice adriatica, dove solo il 24,3% degli intervistati ritiene che vi siano crescenti relazioni territoriali, ancora più basso il

grado di interconnessione con Firenze e la Valle dell'Arno (8,1%) e più in generale con il Mediterraneo.

Un ruolo rilevante viene attribuito dal 27% degli intervistati alla via della seta, ovvero le relazioni con la Cina e il Sud Est asiatico (figura 20).

Figura 20. Diretrici territoriali di connessione dell'Emilia Romagna (% sul totale intervistati)

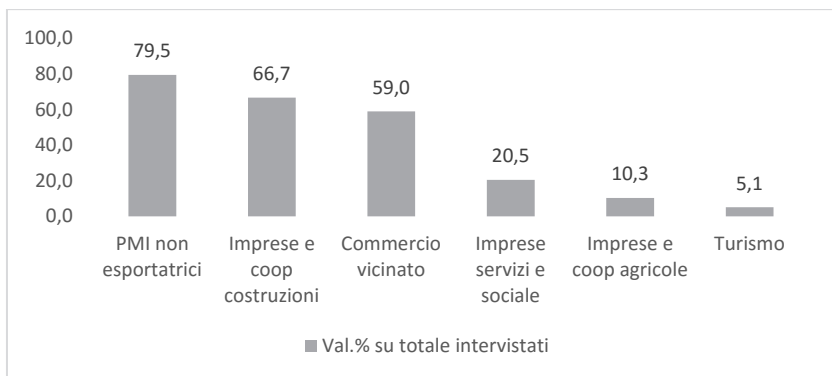


Fonte: indagine Rur-CRU Emilia-Romagna, 2019

5.3. Settori e aree sociali meno toccati dalla ripresa economica

I settori che, secondo gli intervistati, hanno goduto meno dell'accelerazione impressa allo sviluppo regionale negli ultimi anni, sono state le piccole imprese non esportatrici (79,5%), le imprese e cooperative di costruzione (66,7%) e il commercio di vicinato (59%), anche a causa della ristrutturazione dell'intero comparto dovuta al ruolo crescente del commercio digitale (figura 21).

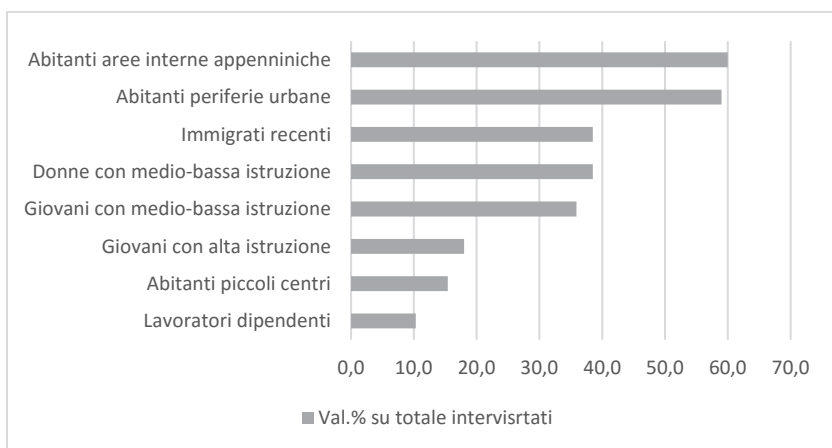
Figura 21. Comparti meno toccati dalla ripresa (valore % su totale intervistati)



Fonte: indagine Rur-CRU Emilia-Romagna, 2019

Per quanto riguarda invece le aree sociali che, nonostante il ritrovato dinamismo del sistema economico, registrano condizioni di disagio, anche i testimoni privilegiati confermano ai primi posti gli abitanti delle aree interne appenniniche e quelli delle periferie urbane. Il 38,5%, inoltre, indica per i gruppi sociali più disagiati gli immigrati recenti e donne con medio-bassa istruzione (figura 22).

Figura 22. Aree sociali a maggior disagio nonostante la ripresa economica emiliano-romagnola (val. % su totale intervistati)



Fonte: indagine Rur-CRU Emilia-Romagna, 2019

5.4. Le prospettive del Patto

Gli intervistati hanno dimostrato una forte convergenza nel modo più opportuno per formulare strategie di sviluppo regionale, evidenziando come il ruolo della rappresentanza sociale e imprenditoriale risulti decisivo.

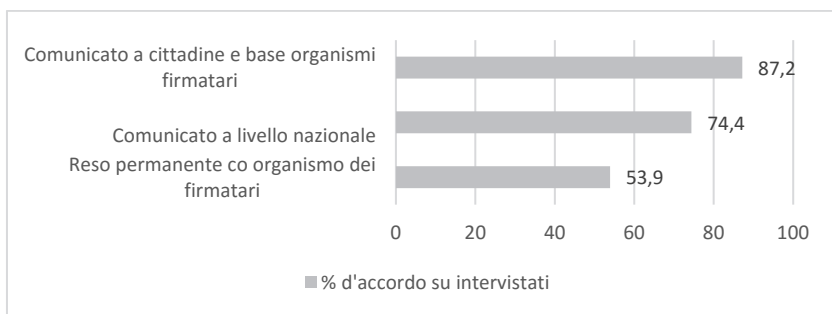
Solo una quota marginale ha ritenuto utile per la programmazione economica della Regione promuovere un'apposita agenzia (4,6%) o stimolare il dibattito attraverso spontanei processi di partecipazione popolare, mentre non ha ottenuto consenso il dibattito attraverso internet, la rete e i social media.

La maggioranza dei testimoni privilegiati è d'accordo nella continuazione del metodo di condivisione dei programmi e delle strategie socio-economiche della Regione, di una maggiore diffusione dei contenuti e anche dell'efficacia di una tale esperienza. Ben l'87,2% degli intervistati ritiene che il Patto per il Lavoro e il Patto Giovani andrebbero fatti conoscere più diffusamente agli iscritti delle organizzazioni firmatari e alla generalità dei cittadini. Il 74,4% degli intervistati mostra un forte consenso alla necessità che l'intero processo di condivisione, programmazione e intervento venga comunicato a livello nazionale in modo da incentivare anche altre Regioni a utilizzare lo stesso metodo.

Non secondario anche l'effetto immagine che una più diffusa conoscenza di questa positiva esperienza possa provocare sul ruolo nazionale della Regione Emilia-Romagna e sul sistema economico e sociale che la sostiene.

Infine, il 53,9% ritiene che l'esperienza messa in atto dal Patto per il Lavoro possa dar luogo a un autonomo organismo di gestione di natura volontaria che, superando i limiti connaturati ai cicli politici, possa rendere permanente la collaborazione e il ruolo determinante che i corpi intermedi hanno saputo fin qui realizzare (figura 23).

Figura 23. Forme necessarie per la continuità e comunicazione del patto (valore % su totale intervistati)



Fonte: indagine Rur-CRU Emilia-Romagna, 2019

Qui si chiude uno studio che valuta un lungo processo di programmazione concluso quasi in coincidenza con l'avvio di un grande trauma globale, come la crisi Covid-19. La pandemia va considerata una temporanea sospensione di linee evolutive che comunque riprenderanno forza quando ritornerà uno stato "normale" nelle relazioni sociali. E a questa indispensabile fase di ricostruzione sarà prezioso il contributo di idee ed esperienze dei Patti emiliano-romagnoli.

2. LA CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO NEL LAZIO*

1. La contrattazione di secondo livello e il ruolo della rappresentanza

Le relazioni di lavoro hanno svolto, con alterne fortune, un ruolo fondamentale nella storia economica del nostro Paese. La frammentazione dei processi produttivi, la rivoluzione tecnologica e anche le trasformazioni nei comportamenti politico-istituzionali hanno posto in un cono d'ombra il fondamentale ruolo della contrattazione. Al contrario, i rapporti fra impresa e lavoratore, mediati attraverso le relazioni sindacali, nelle economie più avanzate, assumono un ruolo cruciale non solo per garantire diritti e condizioni reddituali, ma anche per coinvolgere il capitale umano negli indispensabili processi di innovazione, che sono i soli a mantenere competitivi i Paesi ad economia avanzata.

Il progressivo affermarsi di una *contrattazione di secondo livello*, volta a integrare i trattamenti economici e normativi stabiliti con i contratti nazionali, ha posto in evidenza una ritrovata diffusa presenza di relazioni contrattuali

* La ricerca è stata effettuata per conto del Consiglio Regionale Unipol del Lazio a soli fini scientifici nell'ambito del *Protocollo tecnico di collaborazione* fra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Direzione Generale dei sistemi informativi, dell'innovazione tecnologica, del monitoraggio dati e della comunicazione e l'Associazione Rur – Rete Urbana delle Rappresentanze del 1 ottobre 2018 prot. 3847. I dati sono aggiornati al novembre 2018. Lo studio ha ricevuto il patrocinio dal Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro (Cnel).

che costituiscono un'ulteriore presenza dei corpi intermedi nella società italiana. Se non si è rappresentativi (imprese e lavoratori), evidentemente non si può contrattare. Se non si è radicati nel sociale, è difficile potersi accordare su tematiche che riguardano il quadro di vita complessivo dei lavoratori e delle loro famiglie.

L'interesse per un'analisi in profondità sulla contrattazione di secondo livello in Italia e nel Lazio, resa possibile da una collaborazione con il Ministero del Lavoro e Politiche Sociali, va nella direzione di esaminare un fenomeno rilevante che riguarda anche la vitalità dimostrata da strutture di rappresentanza sindacale e datoriale nel trovare una mediazione e sviluppare una collaborazione. Inoltre, attraverso una tale forma di contrattazione si sono sperimentati benefici integrativi particolarmente efficaci come la detasazione di forme premiali in base ai risultati o istituti di welfare.

Da un punto di vista generale, colpisce la dimensione del fenomeno visto che in Italia, fra il 2015 e il 2018, sono stati firmati quasi quarantamila contratti decentrati. La maggiore intensità riguarda regioni come Emilia Romagna e Veneto dove il radicamento territoriale delle imprese è particolarmente rilevante. Per quasi la metà, questi contratti hanno riguardato piccoli gruppi di beneficiari (fino a 50 addetti), segno che – grazie alla contrattazione territoriale – ne hanno potuto usufruire anche piccole imprese. A livello nazionale, come nel Lazio, salario e orario rappresentano le più frequenti materie di contrattazione, ma la novità più rilevante è costituita dall'introduzione di istituti di *welfare aziendale*, che conferiscono alla contrattazione di secondo livello un ruolo sociale più ampio della sola dimensione aziendale.

La contrattazione aziendale e territoriale di secondo livello ha assunto, quindi, una rilevanza quantitativa, una diffusione territoriale e un'articolazione di obiettivi e strumenti tali da travalicare i soli confini della più tradizionale gestione delle relazioni sindacali. Assume un significato specifico nell'analisi dei mutamenti istituzionali, della vitalità del corpo sociale e della rappresentanza dei suoi bisogni. I contratti nazionali di lavoro regolano i rapporti fra aziende e lavoratori con funzione di garanzia dei trattamenti economici e normativi verso l'universo degli occupati nel settore di riferimento. Hanno rilievo generale in quanto i contratti definiscono trattamento economico minimo e trattamento economico complessivo. Sotto un tale profilo,

legiferare in merito a un “salario orario minimo” potrebbe sovrapporsi all’autonoma responsabilità delle forze sociali, e provocare contraccolpi negativi non riconoscendo i differenziali settoriali e territoriali esistenti.

La contrattazione decentrata offre maggiori spazi di manovra alle parti sociali per poter integrare o aggiungere prestazioni contrattuali congruenti con le concrete condizioni esistenti a livello locale, settoriale o di gruppo. È una linea di evoluzione che ha avuto una lunga gestione¹ e una serie di provvedimenti legislativi che hanno offerto ai datori di lavoro e alle rappresentanze sindacali (RSA e RSU) la possibilità di apportare modifiche agli istituti definiti a livello nazionale. Con la Legge 208/2015 (Legge di stabilità per il 2016) è stata prevista una serie di benefici che hanno dato ulteriore slancio alla contrattazione di secondo livello. In particolare, si è trattato della detasazione per i premi di risultati, la partecipazione agli utili e il welfare aziendale²; la decontribuzione per misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro³ e i crediti d’imposta per la formazione⁴.

Una specifica norma (l’art. 14 del D. Lgs. 14 settembre 2015 n. 1010), inoltre, ha previsto il *deposito dei contratti* di secondo livello presso Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Direzione Generale dei sistemi informativi, dell’innovazione tecnologica, il monitoraggio dei dati e la comunicazione –. La collaborazione con la DG, attraverso un apposito protocollo, ha reso possibile lo studio oggetto di questa pubblicazione. I dati elaborati costituiscono l’universo degli accordi (aggiornato al novembre 2018) e comprendono l’intero archivio dei contratti attivi a partire dal 2014.

1.1. Lo scenario nazionale dei contratti decentrati

L’analisi dei dati MLPS offre un inedito quadro della contrattazione decentrata, almeno da un punto di vista strettamente quantitativo. Sono, infatti, circa 40.000 i contratti depositati e registrati presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Le regioni che mostrano i valori più elevati superando

¹ Si vedano i numerosi accordi e protocolli confederali in questa materia.

² Decreto Interministeriale 25 marzo 2016.

³ Decreto Interministeriale 12 settembre 2017.

⁴ Decreto Interministeriale 4 maggio 2018.

la soglia dei 5.000 accordi decentrati sono la Lombardia, l'Emilia-Romagna e il Veneto. Seguono poi, sempre per numerosità assoluta, Piemonte, Lazio e Toscana con un ordine di grandezza attorno a 3.000 contratti registrati. Anche nella precedente rilevazione del 2016 le sei Regioni si trovavano più o meno nella stessa posizione. Naturalmente i dati assoluti vanno posti in relazione al potenziale dei lavoratori interessati a questa formula di contrattazione integrativa (tabella 1).

Tabella 1. Contratti di secondo livello e dipendenti nelle regioni italiane (2018)

| | Numero contratti di secondo livello | Totale dipendenti 2018 (in migliaia) | Occupati alle dipendenze nelle imprese attive (in migliaia) |
|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---|
| Piemonte | 3.527 | 1.396 | 941 |
| Valle d'Aosta | 83 | 41 | 23 |
| Liguria | 854 | 451 | 267 |
| Lombardia | 11.064 | 3.529 | 3.118 |
| NORD OVEST | 15.528 | 5.417 | 4.350 |
| Trentino AA | 1.008 | 393 | 270 |
| Friuli V.G. | 896 | 403 | 263 |
| Veneto | 5.430 | 1.671 | 1.221 |
| Emilia-Romagna | 6.641 | 1.562 | 1.144 |
| NORD EST | 13.975 | 4.030 | 2.899 |
| Toscana | 2.719 | 1.190 | 743 |
| Marche | 720 | 487 | 286 |
| Umbria | 481 | 265 | 154 |
| Lazio | 2.812 | 1.885 | 1.472 |
| CENTRO | 6.732 | 3.827 | 2.654 |
| Abruzzo | 493 | 372 | 203 |
| Molise | 78 | 77 | 31 |
| Campania | 796 | 1.240 | 710 |
| Puglia | 498 | 922 | 486 |
| Basilicata | 185 | 140 | 68 |
| Calabria | 171 | 401 | 154 |
| Sicilia | 505 | 1.037 | 56 |
| Sardegna | 327 | 434 | 181 |
| SUD E ISOLE | 3.053 | 4.623 | 2.290 |
| TOTALE COMPLESSIVO | 39.288 | 17.896 | 12.193 |

Fonte: Ministero del Lavoro e Politiche Sociali e Istat

Confrontando i contratti con il numero di lavoratori dipendenti nelle imprese attive si evince che, nella media italiana, ad ogni contratto sono potenzialmente interessati 301 lavoratori dipendenti. La Regione dove sono più diffusi è l'Emilia-Romagna con un contratto ogni 172 dipendenti nelle aziende attive presenti nel territorio regionale, seguita dal Veneto con 225, dal Trentino-Alto Adige con 268 e dal Piemonte con 267.

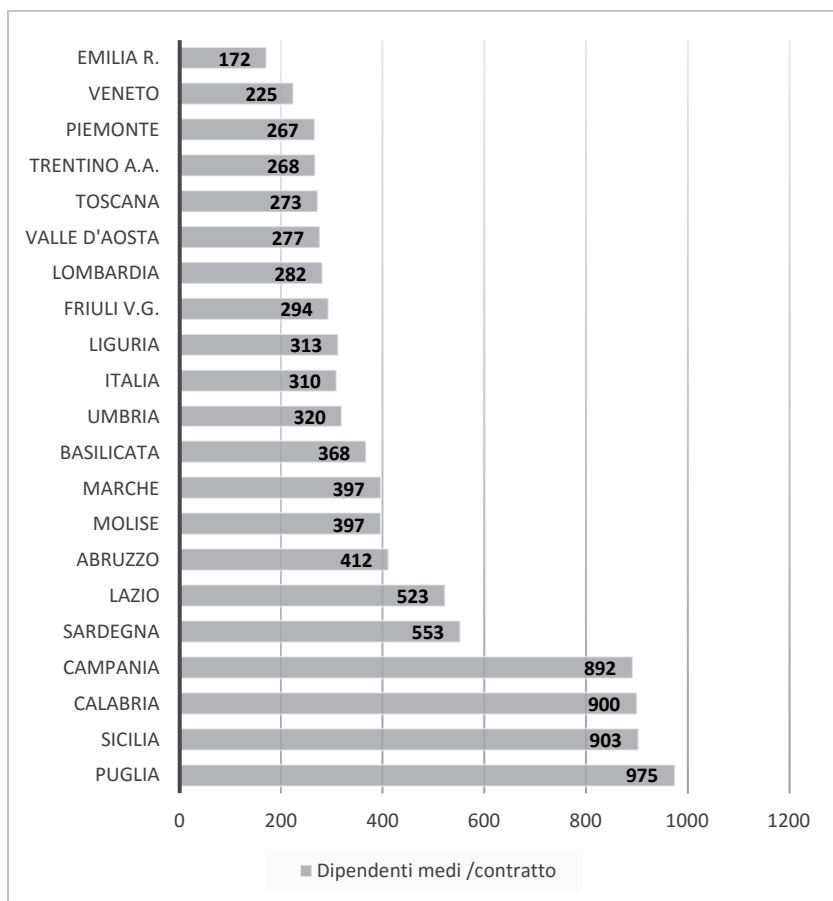
Il Lazio, che pure in valore assoluto si colloca al quinto posto della graduatoria nazionale con 2.812 contratti firmati, in rapporto al potenziale di lavoro dipendente nel settore aziendale, scala molte posizioni scendendo al quindicesimo posto con un contratto ogni 523 dipendenti.

Da una valutazione complessiva di larga massa emerge come in Italia circa tre quarti dei lavoratori dipendenti sono effettivamente coinvolti in qualche forma di contrattazione decentrata.

Nel confronto con identica rilevazione effettuata nel 2016, emergono alcune differenziazioni. L'Emilia-Romagna dal secondo passa al primo posto, mentre il Veneto dal quinto posto sale al secondo; il Trentino-Alto Adige scende di due posizioni collocandosi al terzo posto. Anche il Friuli-Venezia Giulia passa dal quarto all'ottavo posto. Una maggiore diffusione invece registra il Piemonte che dal sesto passa al quarto posto. Nelle Regioni del Mezzogiorno, dove questo tipo di contrattazione è meno diffusa, sale solo la Calabria, mentre scende la Puglia che si attese all'ultimo posto con un contratto ogni 975 dipendenti operanti in aziende attive (figura 1).

Un ulteriore approfondimento sulla "granularità" contrattuale nei territori vede le due realtà metropolitane maggiori registrare il più elevato numero di contratti firmati. Raggiungono le 5.831 unità la città metropolitana di Milano, pari al 53% dell'intera Lombardia, e le 2.428 unità quella di Roma, l'86% del valore raggiunto nell'intero Lazio. Date anche le rilevanti differenze nella base produttiva delle due aree, assume un importante rilievo il *fattore metropolitano* come generatore di una più intensa contrattualità fra le parti sociali. Bisogna tener conto che alcuni istituti riguardano anche la conciliazione di genere o i costi familiari del welfare particolarmente elevati nelle realtà metropolitane.

Figura 1. La maggiore diffusione regionale dei contratti di prossimità in rapporto ai dipendenti

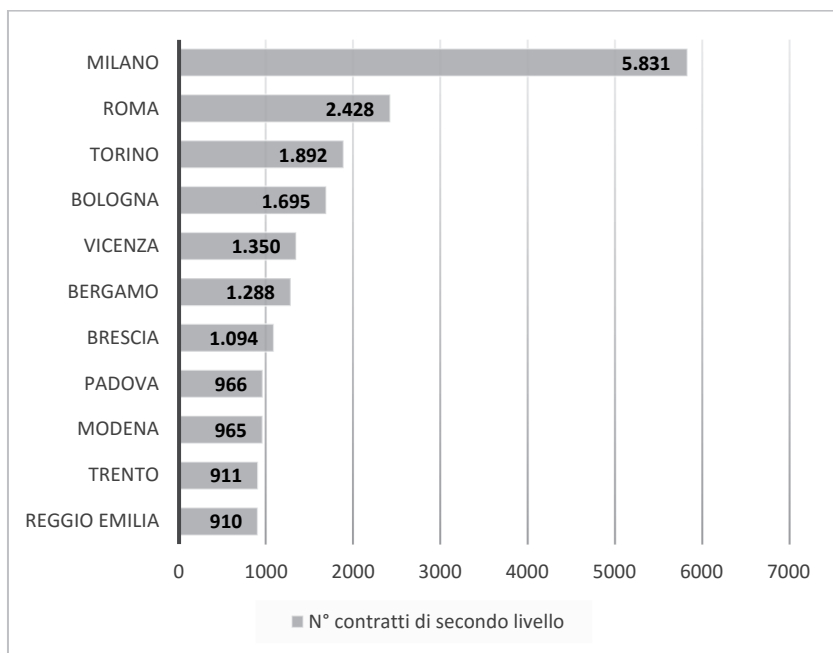


Fonte: elaborazione Rur su dati Ministero del Lavoro e Politiche Sociali e Istat

Ciò è confermato anche dalle posizioni successive detenute da Torino con 1.892 contratti (54% del totale regionale) e Bologna con 1.695, che tuttavia rappresenta solo il 26% del totale regionale.

Si conferma, infine, policentrico il sistema veneto dove Padova e Vicenza complessivamente coprono il 43% dell'insieme dei contratti decentrati (figura 2).

Figura 2. Le province con maggiore numerosità di contratti decentrati (v.a.)



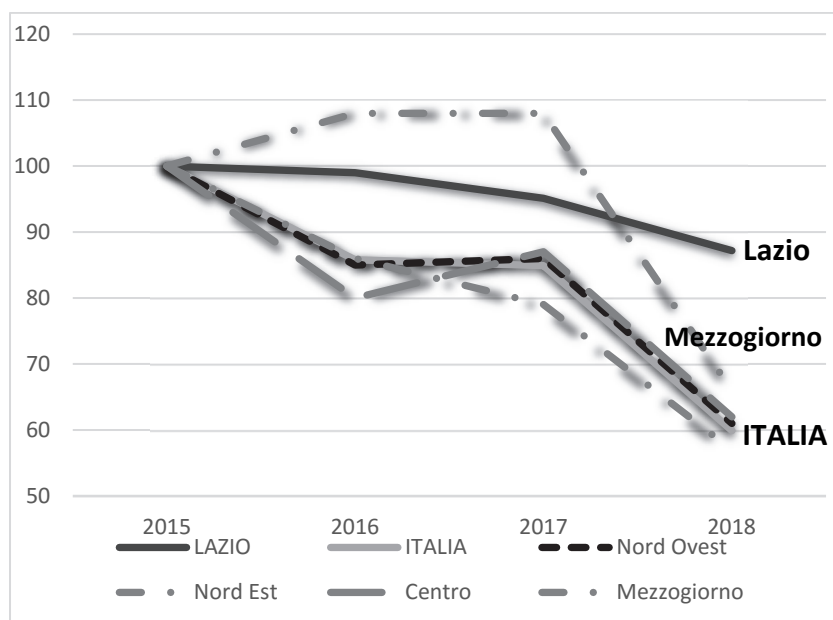
Fonte: elaborazione Rur su dati Ministero del Lavoro e Politiche Sociali

La maggiore spinta alla contrattazione di prossimità si è avuta nel 2015, mentre, negli anni successivi, l'avvio di nuovi contratti ha subito un naturale rallentamento, essendo in vigore per un certo numero di anni che porta comunque a un fenomeno cumulativo con lo stock di contratti aumentato negli anni.

Rapportando a 100 la numerosità dei contratti che registrano come anno di inizio di validità il 2015, nella media nazionale, in quella del Centro Italia e anche del benchmark Emilia-Romagna, nel 2018 si riduce del 40%, mentre nel Lazio questa forma di contrattazione integrativa resta ancora relativamente vivace, visto che i contratti aventi come inizio il 2018 sono inferiori di circa il 10% a quelli stipulati nel 2015.

La dinamica meridionale registra tempi sfalsati rispetto al resto del paese (figura 3).

Figura 3. Contratti di secondo livello per anno di inizio di validità (numero indice 2015 = 100)

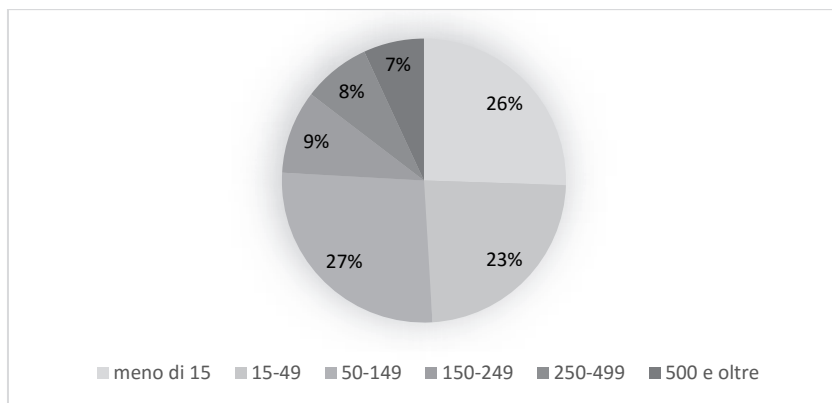


Fonte: elaborazione Rur su dati Ministero del Lavoro e Politiche Sociali

La doppia modalità contrattuale “aziendale” e “territoriale” ha consentito una diffusione dei contratti decentrati anche presso realtà produttive di piccole e medie dimensioni.

Lo studio non consente di effettuare una verifica sulla natura negoziale dei contratti e i testimoni privilegiati segnalano anche la possibile presenza di accordi spuri. Tuttavia, la distribuzione dei contratti di secondo livello per numero dei lavoratori beneficiari indica come quasi la metà degli accordi abbiano riguardato gruppi inferiori ai 50 dipendenti, per il 26,8% fra 50 e 149 lavoratori, per il 9,5% fra 150 e 249, per il 7,7% fra 250 e 499 lavoratori e per ben il 6,9% oltre i 500 dipendenti (figura 4). Una stima puramente esemplificativa, basata sul valore ponderale della distribuzione in classi, valuterebbe in 9,3 milioni i lavoratori dipendenti di imprese attive, coinvolti a vario titolo nella contrattazione di secondo livello. Contratti di secondo livello sono presenti in 2.717 grandi aziende con oltre 500 addetti.

Figura 4. Distribuzione dei contratti per classe di ampiezza dei lavoratori beneficiari (valore %)



Fonte: elaborazione Rur su dati Ministero del Lavoro e Politiche Sociali

Approfondendo l'analisi sotto il profilo territoriale, emergono significative differenze fra le diverse regioni italiane, derivanti sia dal tipo di struttura produttiva e dalla dimensione delle imprese, che dalla presenza degli organismi di rappresentanza e dalla gestione delle relazioni lavorative.

Rispetto alla media nazionale, l'incidenza percentuale più elevata dei contratti aventi oltre 250 beneficiari si registra sia in regioni settentrionali, come Piemonte, Lombardia e Liguria, che in regioni del centro, come Lazio e Marche, e in alcune regioni meridionali come la Campania, la Basilicata o la Sicilia, dove sono presenti grandi realtà industriali come FCA o Eni.

In Lombardia è rilevante anche il peso delle aziende medie, presenza particolarmente significativa in Veneto, dove i contratti con beneficiari fra 50 e 249 lavoratori rappresentano ben il 40,3% del totale, rispetto a una media nazionale del 36,2%.

Una notevole incidenza dei contratti per piccoli gruppi di lavoratori (inferiori alle 15 unità) si registra in regioni come il Trentino Alto Adige dove riguarda il 39,3% degli accordi. Elevato è anche la numerosità in Emilia-Romagna (34,4%) e in Toscana (31,9%).

La contrattazione integrativa riguardante piccole imprese è particolarmente diffusa in alcune regioni meridionali come la Puglia, dove al 29,5% dei contratti coinvolge meno di 15 beneficiari, cui si aggiunge il 26,5% della

categoria fra 15 e 49 beneficiari, per un totale del 56%. Ancora più accentuata in tal senso è la situazione della Calabria, dove ben il 71,9% di tutti i contratti di secondo livello vede quali beneficiari gruppi inferiori ai 50 occupati (tabella 2).

Tabella 2. Distribuzione dei contratti di secondo livello per numerosità dei beneficiari (valore %)

| | < 15 | Tra 15 e 49 | Tra 50 e 149 | Tra 150 e 249 | Tra 250 e 499 | > 500 | Totale |
|--------------------|-------------|----------------|-----------------|------------------|------------------|------------|--------------|
| Nord Ovest | 21,1 | 23,7 | 28,9 | 10,3 | 8,6 | 7,5 | 100,0 |
| Piemonte | 23,3 | 22,0 | 27,2 | 9,9 | 8,6 | 8,9 | 100,1 |
| Val d'Aosta | 32,5 | 9,6 | 39,8 | 2,4 | 7,2 | 8,4 | 100,0 |
| Liguria | 23,2 | 29,3 | 21,5 | 9,3 | 6,3 | 10,4 | 100,0 |
| Lombardia | 20,1 | 23,9 | 29,9 | 10,6 | 8,8 | 6,8 | 100,0 |
| Nord Est | 30,0 | 23,1 | 25,7 | 9,1 | 6,5 | 5,6 | 100,0 |
| Trentino A A | 39,3 | 23,6 | 22,0 | 7,1 | 4,4 | 3,6 | 100,0 |
| Friuli V G | 29,4 | 18,8 | 27,7 | 8,0 | 7,0 | 9,1 | 100,1 |
| Veneto | 23,1 | 24,9 | 29,2 | 11,1 | 6,7 | 5,0 | 100,1 |
| Emilia-Romagna | 34,4 | 22,1 | 23,0 | 8,0 | 6,6 | 5,9 | 100,0 |
| Centro | 27,2 | 24,0 | 24,0 | 8,6 | 8,3 | 7,9 | 100,0 |
| Toscana | 31,9 | 30,1 | 22,6 | 7,3 | 4,3 | 3,8 | 100,0 |
| Marche | 22,9 | 23,1 | 29,0 | 9,4 | 10,4 | 5,1 | 100,0 |
| Umbria | 19,2 | 26,9 | 29,2 | 11,9 | 6,9 | 6,0 | 100,2 |
| Lazio | 25,2 | 17,7 | 23,3 | 9,0 | 11,8 | 12,9 | 100,0 |
| Sud e isole | 24,0 | 23,9 | 27,3 | 9,5 | 7,4 | 7,9 | 100,1 |
| Abruzzo | 17,6 | 22,7 | 30,4 | 12,8 | 8,3 | 8,1 | 100,0 |
| Molise | 14,1 | 19,2 | 37,2 | 28,2 | 1,3 | 0,0 | 100,0 |
| Campania | 20,3 | 20,2 | 31,0 | 11,5 | 9,4 | 7,7 | 100,3 |
| Puglia | 29,5 | 26,5 | 23,7 | 9,0 | 5,4 | 5,8 | 100,0 |
| Basilicata | 16,8 | 33,0 | 24,9 | 7,6 | 10,8 | 7,0 | 100,0 |
| Calabria | 36,8 | 35,1 | 11,1 | 7,0 | 8,8 | 1,2 | 100,0 |
| Sicilia | 30,3 | 22,4 | 22,6 | 4,6 | 6,3 | 13,9 | 100,0 |
| Sardegna | 24,5 | 22,9 | 33,6 | 5,8 | 4,9 | 8,3 | 100,0 |
| Italia | 25,5 | 23,5 | 26,8 | 9,5 | 7,7 | 6,9 | 100,0 |

Fonte: elaborazione Rur su dati Ministero del Lavoro e Politiche Sociali

In valore assoluto, la regione con il maggior numero di accordi per micro-gruppi di lavoratori è l'Emilia-Romagna con 2.282 contratti di secondo livello, seguita dalla Lombardia con 2.223, dal Veneto con 1.252, dalla Toscana con 868, dal Piemonte con 821 e dal Lazio con 707. All'estremo opposto il numero assoluto di contratti con oltre 500 beneficiari vede comunque la maggiore diffusione in Lombardia con 752 contratti, in Emilia-Romagna con 390, nel Lazio con 364, in Piemonte con 314, in Veneto con 263 e in Toscana con 103.

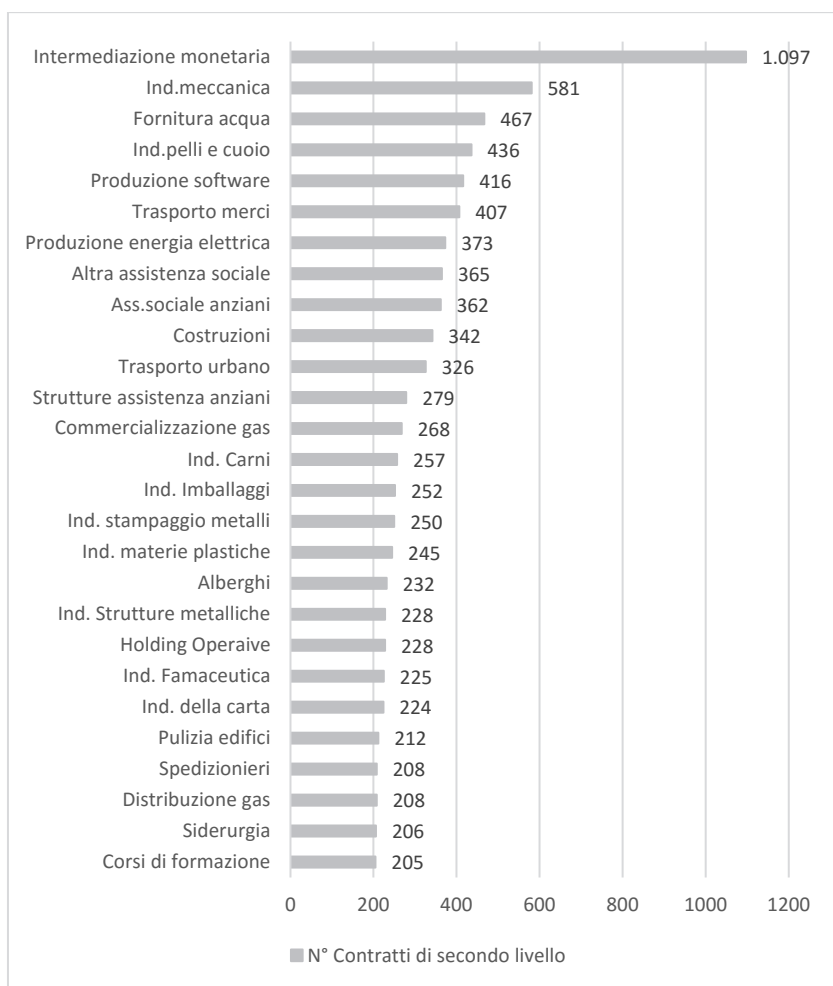
L'analisi quantitativa, riferita alle articolazioni regionali, rileva che questo tipo di contrattazione è più influenzata dai soggetti intermedi che dalla tipologia di aziende, in quanto, seppur in una graduatoria differente, le regioni maggiormente interessate sono sempre le stesse sia per piccoli che grandi unità produttive. Ciò porta a concludere che, nelle aree dove maggiormente si è sviluppata la contrattazione integrativa, la presenza degli organismi di rappresentanza (sindacale e aziendale) è radicata in tutte le tipologie d'impresa e soprattutto nei territori, un dialogo sociale che determina anche una elevata densità di capitale sociale e di senso civico.

In particolare, Piemonte e Lombardia costituiscono riferimento di più lunga tradizione industriale e sindacale, il Veneto rappresenta anche la più recente industrializzazione dei distretti e sistemi locali di impresa, l'Emilia-Romagna e la Toscana riflettono le più antiche tradizioni mutualistiche e il Lazio è la regione con una rilevante presenza di grandi imprese di servizio pubblico, altamente sindacalizzate.

Nel dettaglio settoriale basato su una classificazione molto dettagliata (per codici Ateco di sotto-categoria a sei cifre), emerge, inoltre, una fotografia di un ampio insieme di comparti sono attualmente interessati alla contrattazione di secondo livello. Se sommiamo i vari gruppi (con più di 100 accordi) in cui si articola l'*industria manifatturiera*, la maggiore numerosità va attribuita a questo settore, che assomma a 2.904 contratti, con una posizione di assoluto rilievo per l'industria meccanica e anche per la categoria pelli e cuoio e poi a seguire l'industria per la lavorazione delle carni, per imballaggi, stampaggio metalli, materie plastiche, per la realizzazione di strutture metalliche, l'industria farmaceutica, per la produzione della carta e l'industria siderurgia. Per quanto riguarda il settore dei *servizi*, particolarmente diffusa è

la contrattazione di secondo livello nell'intermediazione monetaria, nella produzione di software e nel trasporto merci. Significativa infine è la contrattazione di prossimità nei servizi pubblici (acqua, energia, gas, trasporto urbano) e nei servizi di assistenza residenziale e non (figura 5).

Figura 5. Contratti per Ateco con più di 100 contratti (valore assoluto)



Fonte: elaborazione Rur su dati Ministero del Lavoro e Politiche Sociali

Un ultimo interessante aspetto di carattere generale riguarda le finalità del contratto e l'ammontare del premio di risultato. La produttività risulta l'o-

biiettivo più diffuso a livello nazionale (76%) e nelle diverse ripartizioni del paese, una quota che sale all'81,6% nel Mezzogiorno. A seguire poi la ricerca di una maggiore redditività nell'attività di impresa, presente nel 57,1% dei contratti, e di accrescerne l'efficienza complessiva (45,2%). Ulteriori obiettivi comprendono l'innalzamento della qualità (43,2%) e l'innovazione che risulta la finalità con una portata molto limitata riguardante, a livello nazionale, solo l'8,7% dei contratti di secondo livello (tabella 3.).

Tabella 3. Obiettivi dichiarati come finalità dei contratti di secondo livello (valore % su totale contratti)

| | Produttività | Redditività | Efficienza | Qualità | Innovazione |
|--------------|--------------|-------------|------------|---------|-------------|
| Nord Occ. | 75,6 | 57,8 | 48,2 | 47,6 | 9,9 |
| Nord Ori. | 74,5 | 56,4 | 40,5 | 39,3 | 6,5 |
| Centro | 77,6 | 58,2 | 43,8 | 38,1 | 8,4 |
| Mezzo-giorno | 81,6 | 54,5 | 53,6 | 40,9 | 12,5 |
| ITALIA | 76,0 | 57,1 | 45,2 | 43,2 | 8,7 |

Possibili più obiettivi, totale diverso da 100

Fonte: elaborazione Rur su dati Ministero del Lavoro e Politiche Sociali

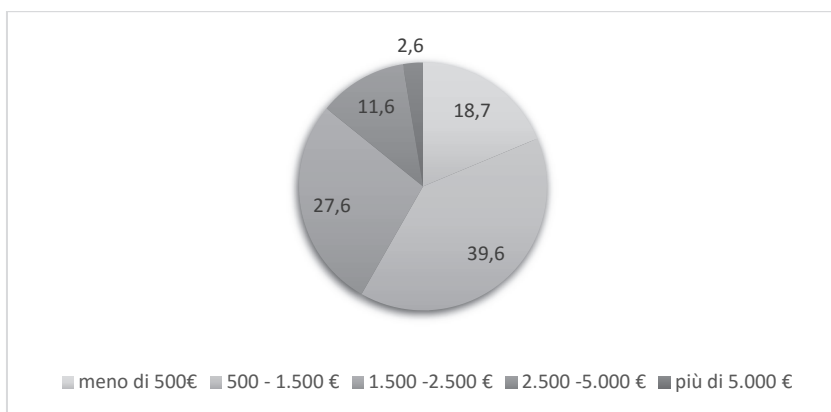
Venendo, poi, all'analisi dei contenuti specifici ricompresi negli accordi integrativi, si nota una larga presenza dei fattori per il miglioramento della gestione imprenditoriale, in particolare: ridurre l'assenteismo (è presente nel 34,2% dei contratti), aumentare il volume della produzione (26,5%), il Mol (25,8%) o il fatturato aziendale (25,4%). Finalità specifiche legate alla tipologia d'impresa quali la riduzione degli scarti di lavorazione nel manifatturiero (15,8% degli accordi) o conseguire la soddisfazione del cliente (17,3%).

Dal lato degli interessi per i lavoratori la voce più ricorrente comprende le varie forme di welfare aziendale presente nel 31,4% dei contratti, segue poi il rafforzamento delle funzioni di salvaguardia come la riduzione degli infortuni (11,5%) o le modifiche all'organizzazione del lavoro (8,4%). Resta circoscritta all'11,5% degli accordi il rafforzamento della partecipazione dei lavoratori alle scelte aziendali, mentre registra solo il 3,1% quella agli utili d'impresa. Con una contrattazione sullo smart working in appena l'1,3% dei contratti, si comprende come, prima delle restrizioni e del confinamento in casa dovuto alla pandemia, vi fosse una scarsa attenzione a questo tema.

Per concludere l'analisi del contesto nazionale, è opportuno evidenziare il ruolo degli aspetti più strettamente monetari. L'istituto più presente in questo tipo di accordi è il *premio di risultato*, che si è rivelato il motore dell'intero processo, anche per le normative di defiscalizzazione che ne hanno decretato il successo.

I contratti, a livello nazionale, si distribuiscono in progressione, a partire dalla classe più bassa con un valore molto limitato (meno di 500 € annui) riguardante il 18,7% del totale, per salire alla classe con maggior frequenza compresa fra 500 € e 1.500 €, su cui converge il 39,6% degli accordi, mentre con un valore medio compreso fra 1.500 € e 2.500 € si colloca il 27,6% dei premi. Valori ancora superiori riguardano una quota minoritaria dei contratti, in particolare il 2,6% registra un valore premiale superiore ai 5.000 € annui (figura 6).

Figura 6. Contratti di secondo livello per classi di premio di risultato (valore %)



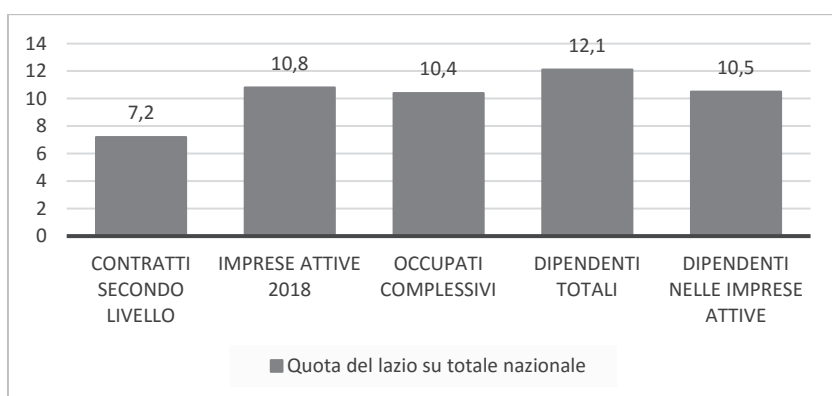
Fonte: elaborazione Rur su dati Ministero del Lavoro e Politiche Sociali

Naturalmente, la realtà qui descritta va collocata nell'era pre-Covid-19, allorquando, pur nelle difficoltà congiunturali, era possibile una dialettica sociale in condizioni di normalità. La pandemia ha sconvolto tali equilibri, ritardando lo stesso rinnovo di alcuni contratti nazionali. La pubblicazione della presente ricerca fissa, comunque, uno stato di fatto che dovrà tornare a essere praticato, a emergenza conclusa. Perché anche l'epidemia avrà fine e potremo riprendere il dialogo sociale dal punto in cui è stato temporaneamente sospeso.

2. La contrattazione di secondo livello nel Lazio: una realtà differenziata

Come evidenziato nell'analisi del contesto nazionale, il Lazio ha registrato una rilevante quantità di contratti di secondo livello che, tuttavia, rapportati alla realtà occupazionale e aziendale del suo territorio rivelano, rispetto alle altre regioni del Centro Nord, una più bassa propensione a realizzare accordi decentrati. Il semplice confronto fra peso nazionale dei contratti e realtà occupazionale e aziendale evidenzia un certo squilibrio (figura 7).

Figura 7. Il peso nazionale dei contratti e altre variabili nel Lazio (valore %)



Fonte: elaborazione Rur su dati Ministero del Lavoro e Politiche Sociali, Istat e Infocamere

Nonostante a Roma e nel Lazio alla fine degli anni '10 si sia manifestata una variazione positiva per occupazione e nascita di imprese, la natura di tale espansione è stata contraddetta da una più debole dinamica del valore aggiunto, che spiegherebbe la minore possibilità di contrattare condizioni migliorative per i lavoratori. L'occupazione nel Lazio, prima della crisi Covid-19, era tendenzialmente in crescita e il tasso d'occupazione era pari al 60,9%, più elevato di quello medio nazionale che si attestava al 58,5%. Nell'attuale incerta situazione provocata dalla crisi pandemica che ha particolarmente colpito settori come il turismo molto rilevanti nel Lazio, è prioritario rispondere a tale stato d'emergenza e pertanto risulta difficile poter intravedere la possibile evoluzione dei sistemi contrattuali.

2.1. Articolazioni territoriali e settoriali

L'86,3% dei contratti di secondo livello del Lazio fa riferimento alla Città Metropolitana di Roma Capitale, mentre il restante 13,7% riguarda le altre province. Per tale ragione, i valori regionali hanno una stretta correlazione con quelli di Roma, dove si concentra l'attività negoziale decentrata. L'80% dei contratti integrativi regionali sono di tipo aziendale, altrettanto vale per la Città Metropolitana di Roma. Per quanto attiene ai periodi di inizio della validità contrattuale, nel biennio 2015-2016 è stata siglata oltre la metà dei contratti in essere, il 25,9% nel 2017 e il 19,9% nel 2018 rispetto a un valore medio nazionale di 17,4%.

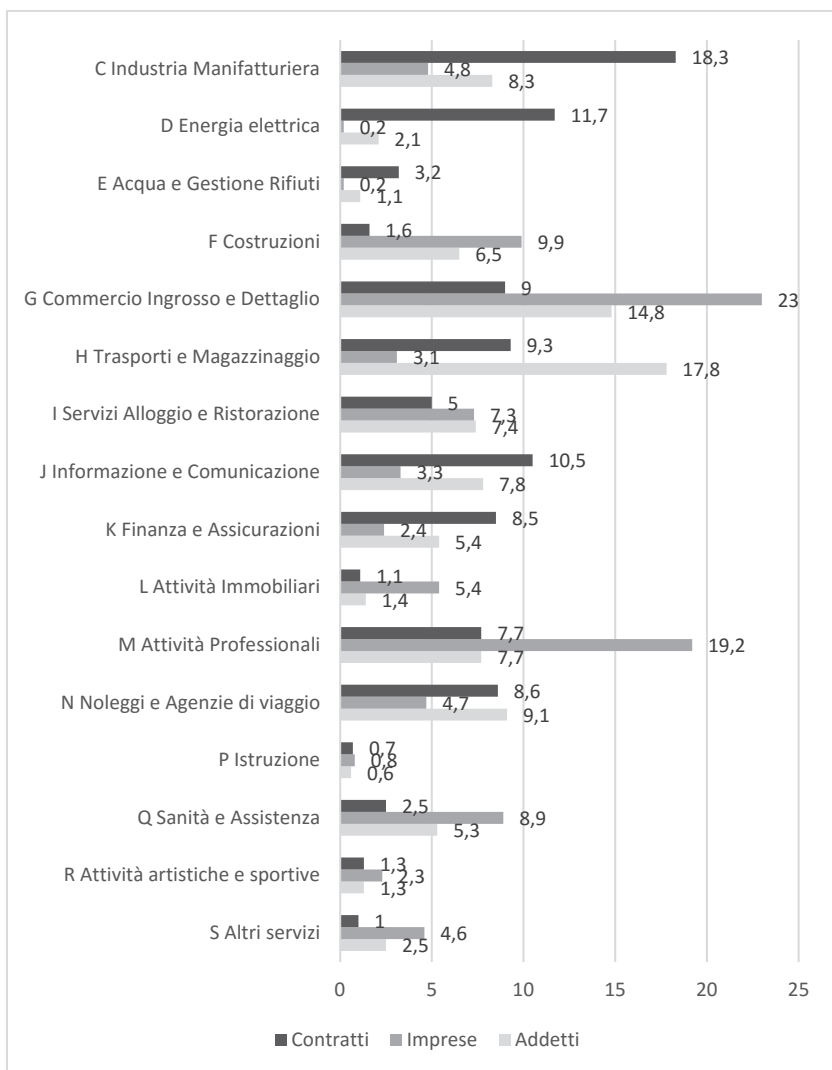
I settori ove è più diffusa la contrattazione integrativa vedono nel Lazio il primato dell'*industria manifatturiera* con il 18% dei contratti. Tuttavia, risultano fortemente presenti altri comparti tipici dell'economia laziale, in particolare alcuni sistemi imprenditoriali di *servizio* collocati in un contesto fra il pubblico e il privato. Nello specifico, il 12% dei contratti registrati, e di cui si ha informazione riguardo al settore di appartenenza, attiene alle imprese per la fornitura di energia elettrica, l'11% al comparto dell'informazione e delle telecomunicazioni. Seguono poi il trasporto e il magazzinaggio, il commercio, la finanza e le assicurazioni con l'8,5%.

Bisogna considerare anche in questo caso il raffronto con le imprese e soprattutto con i potenzialmente interessati a questo tipo di contratto, nelle diverse tipologie di addetti. Infatti, considerando le imprese attive nel Lazio, il 65,5% degli addetti è costituito da dipendenti mentre il restante 34,5% da indipendenti, lavoratori esterni alle imprese attive o lavoratori temporanei.

Per individuare in quali *settori* si è maggiormente sviluppata la propensione a realizzare contratti decentrati è stato effettuato un confronto fra l'incidenza sul totale regionale dei contratti di secondo livello, della numerosità delle imprese attive e degli addetti. In termini di imprese, nel Lazio, il commercio pesa per il 23%, ma i contratti realizzati sono solo il 9%, le costruzioni con il 9,9% delle aziende registrano appena l'1,6% dei contratti. È evidente che queste attività economiche, che valgono quasi la metà della struttura produttiva regionale per dimensione e struttura, hanno minore attitudine alla contrattazione aziendale. Al contrario, altri comparti mostrano un'eleva-

ta propensione alle relazioni industriali e una forte intensità di contratti decentrati. La situazione evidenzia alcune differenze se il confronto si realizza con la distribuzione degli addetti. In questo caso si riequilibra, in particolare, la situazione dei servizi professionali (figura 8).

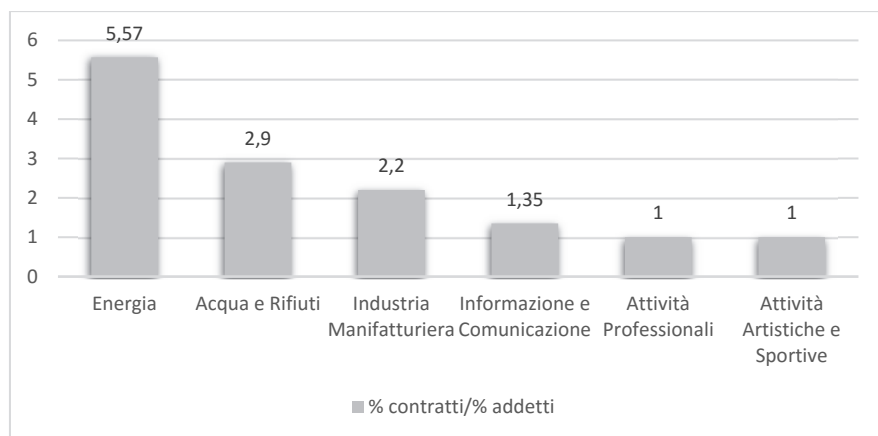
Figura 8. Distribuzione dei contratti di prossimità, delle imprese e degli addetti nel Lazio (valore %)



Fonte: elaborazione Rur su dati Ministero del Lavoro e Politiche Sociali, Istat e Infocamere

Da un tale confronto è stato tratto un *indice di intensità contrattuale*, riportando l'incidenza percentuale dei contratti a quella degli addetti. Sulla base di tale parametro, i settori a maggiore intensità nella contrattazione integrativa sono la fornitura di energia elettrica, la fornitura di acqua e gestione dei rifiuti, l'industria manifatturiera, il comparto dell'informazione e comunicazione, le attività professionali e le attività artistiche e sportive. Il settore dove al contrario si registra la minima incidenza della contrattazione integrativa è quello delle costruzioni (figura 9).

Figura 9. Indice di intensità contrattuale per settore nel Lazio (alta densità > 1)



Fonte: elaborazione Rur su dati Ministero del Lavoro e Politiche Sociali

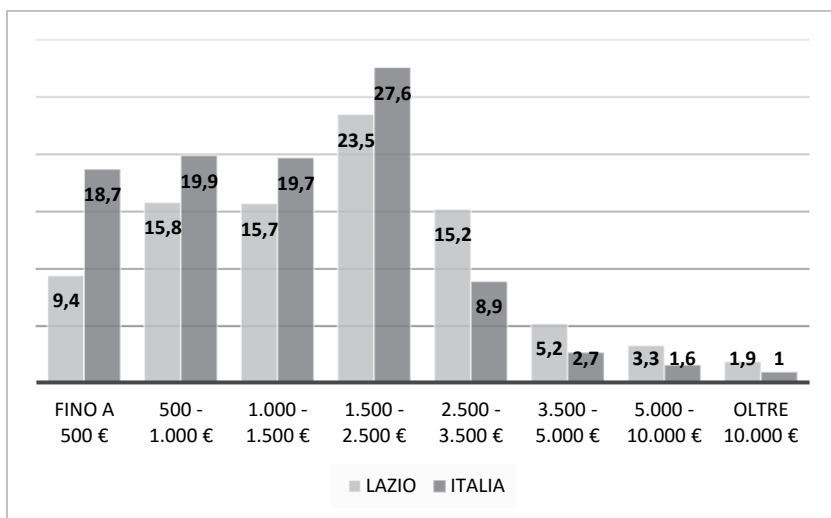
Affinando l'analisi con i dati riferiti ai sotto-comparti più attivi nella contrattazione di secondo livello, si rileva che nel Lazio la contrattazione integrativa riguarda i settori a cavallo fra il sistema di imprese private e quello pubblico e anche i grandi gestori nazionali di rete. A tale dimensione appartengono le aziende di fornitura energia elettrica, dei servizi finanziari e della logistica. Settori particolarmente caratteristici dell'economia regionale sono quelli degli alberghi, come pure le industrie chimiche e l'industria delle bevande. Infine, una presenza è anche riferibile agli studi di architettura e ingegneria e alle attività di produzione cinematografica.

2.2. I soggetti beneficiari e obiettivi da conseguire

Nel Lazio assistiamo a una maggiore incidenza delle grandi imprese rispetto alla media nazionale. Infatti, circa un quarto dei contratti è stato realizzato in imprese con oltre 250 addetti, mentre a livello nazionale si registra una quota prossima al 15%. Al contrario, è più bassa rispetto alla media nazionale l'incidenza delle piccole imprese con addetti fra i 15 e 149 che sommano in Italia il 53,6% dei contratti e 44,2% nel Lazio.

Quanto al valore medio annuo del *premio di produttività*, per la natura stessa dei comparti maggiormente rappresentati nel Lazio, la distribuzione è maggiormente profilata verso l'alto, con un'incidenza superiore alla media nazionale a partire dai 2.500 € annui. In particolare, oltre i 3.500 € annui si stima sia collocato il 10,4% dei premi contrattuali laziali a fronte di una media del 5,2% nazionale (figura 10).

Figura 10. Distribuzione dei contratti di secondo livello per valore medio stimato del premio di risultato (euro annui)



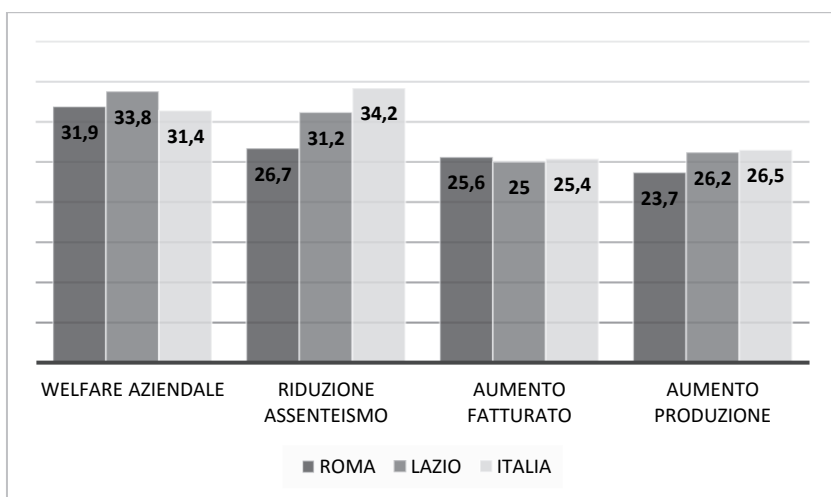
Fonte: elaborazione Rur su dati Ministero del Lavoro e Politiche Sociali

Nel Lazio, l'81% dei contratti indica come *obiettivo da conseguire* la produttività, il 61% la redditività, il 48% l'efficienza, il 45% la qualità, il 12%

l'innovazione. Se si confrontano tali obiettivi con la media nazionale, si rileva come tutti gli obiettivi, ad eccezione di quello della qualità, siano più diffusi a Roma e nel Lazio, il che significa che nei contratti di secondo livello regionali sono presenti contestualmente più finalità. Infine, riguardo ai principali *contenuti* presenti nei contratti decentrati, la prima voce per diffusione riguarda questioni specifiche non riconducibili a categorie generali che, invece, vedono al primo posto il *welfare aziendale* con un'incidenza nel Lazio superiore alla media nazionale, come la *partecipazione* nelle scelte aziendali e lo *smart working*, mentre meno diffusi di quanto previsto complessivamente dai contratti integrativi sono contenuti come la riduzione dell'*assenteismo*, la crescita dei margini operativi dell'azienda, la riduzione degli infortuni e la partecipazione dei lavoratori agli utili dell'impresa (figure 11-12).

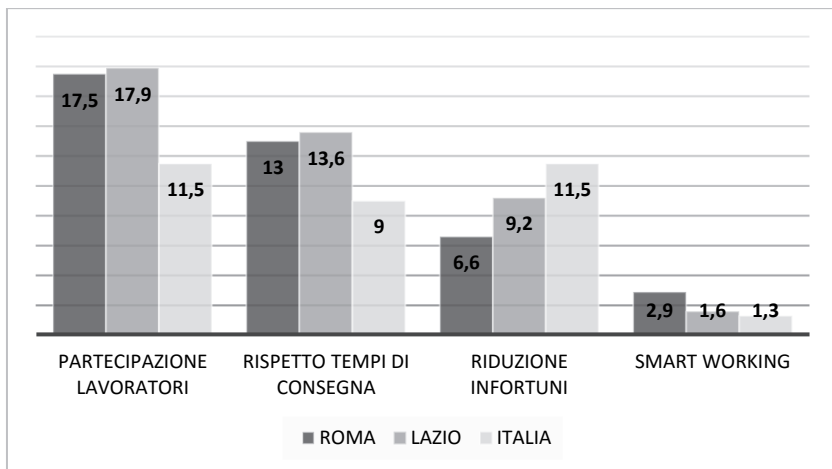
È interessante rilevare come nel Lazio gli interventi di *welfare aziendale* abbiano un andamento crescente: raddoppiano fra 2016 e 2015, nel 2017 segnano un +4,5% e nel 2018 un ulteriore +1,1%. Una dinamica di crescita diversa dalla media nazionale che vede, invece, nel 2016 un +81,7% rispetto all'anno precedente, nel 2017 +33,2%, ma i contratti contenenti provvedimenti di welfare aziendale si riducono nel 2018 del 20% (soprattutto in Lombardia, Veneto e Toscana).

Figura 11. Contenuti più diffusi presenti nei contratti (valore %)



Fonte: elaborazione Rur su dati Ministero del Lavoro e Politiche Sociali

Figura 12. Diffusione di contenuti di particolare interesse (valore %)



Fonte: elaborazione Rur su dati Ministero del Lavoro e Politiche Sociali

3. La contrattazione decentrata e la vitalità dei corpi intermedi

Attraverso un'indagine realizzata con metodo CAWI a un panel di rappresentanti delle organizzazioni sindacali e datoriali appartenenti al CRU del Lazio, è stato possibile tratteggiare un quadro, anche di tipo qualitativo, della contrattazione di secondo livello, come vissuta e percepita dai suoi principali attori.

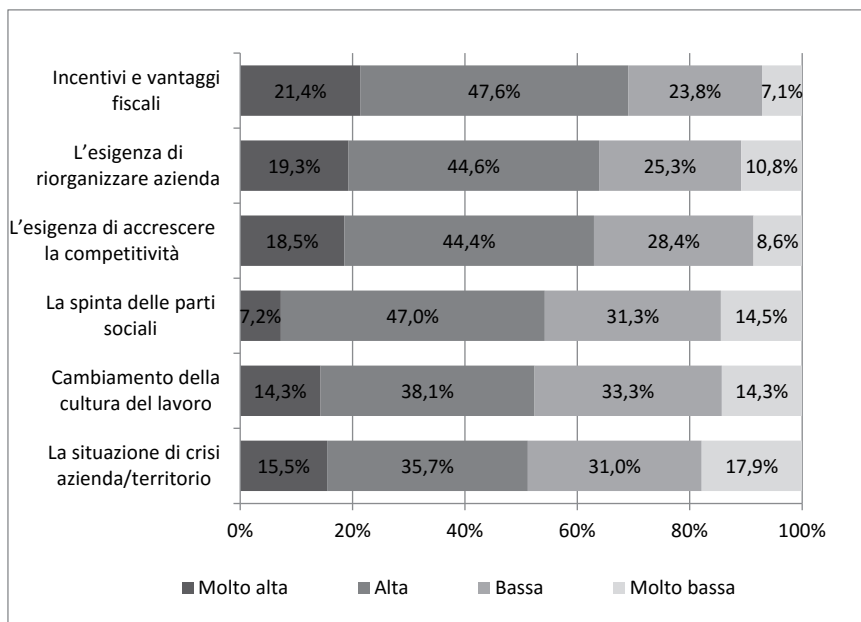
3.1. Andamenti, motivazioni e impatti sul sistema

Rispetto al periodo di avvio (2015), fino al 2019 la contrattazione territoriale aziendale ha avuto, secondo il 44,7% dei testimoni interpellati, un andamento sostanzialmente stabile, mentre per il 27,2% è aumentata, al contrario secondo il 28,3% è diminuita o molto diminuita.

Le principali motivazioni che hanno indotto le parti sociali a realizzare contratti di secondo livello sono sintetizzabili nell'opportunità di beneficiare di *incentivi e vantaggi fiscali* (il 69%), l'esigenza di procedere alla *riorganiz-*

zazione dei sistemi produttivi aziendali (65%), la necessità di accrescere la competitività aziendale (63%); tali elementi sono anche il risultato di un cambiamento culturale nelle relazioni industriali (52%), con la spinta delle parti sociali (54%), spesso indotte anche dall'esigenza di far fronte a situazioni di crisi aziendali (51%) (figura 13).

Figura 13. Importanza dei seguenti fattori nel promuovere un maggiore orientamento alla contrattazione di secondo livello (valore %)



Fonte: Indagine Rur-CRU Lazio, 2019

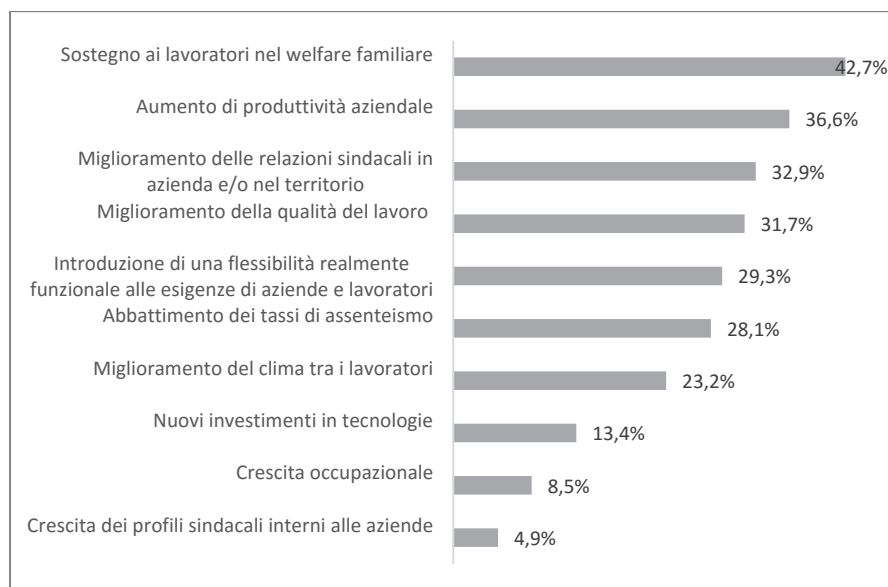
Per il 51,8% degli intervistati, gli accordi aziendali o territoriali nell'area di riferimento vengono valutati in modo positivo (10,8% molto positivo, 41% positivo). Per il 32,5% degli intervistati, invece, sono risultati ininfluenti in quanto non hanno determinato alcun significativo cambiamento, mentre il 15,6% dà un giudizio negativo.

Articolando il giudizio per le due componenti contrattuali emerge una sostanziale omogeneità sul giudizio positivo che resta maggioritario sia per le organizzazioni datoriali che sindacali, queste ultime tuttavia danno una valutazione negativa per il 20,5% rispetto al 15,7% medio, mentre quelle dato-

riali accentuano il giudizio di un impatto sostanzialmente ininfluenza per una quota del 35,5%, rispetto al valore medio del 32,5%. Entrando più nel dettaglio delle valutazioni, il 63% degli intervistati pensa che la contrattazione decentrata sia utile per migliorare le relazioni industriali e un ulteriore 23,8% la giudica uno strumento valido per dare più spazio al merito in azienda; di contro, il 4,7% ritiene che rappresenti un rischio per i diritti dei lavoratori e un ulteriore 8,3% uno strumento che può creare disparità nelle condizioni lavorative o territoriali.

Volendo valutare gli effetti che la contrattazione decentrata ha avuto sulle aziende e sui lavoratori, gli elementi che hanno maggiormente caratterizzato gli accordi laziali risultano essere: il sostegno ai lavoratori nel welfare familiare (42,7%) l'aumento di produttività aziendale (36,6%) il miglioramento delle relazioni industriali (32,9%), il miglioramento della qualità del lavoro (31,7%), una maggiore flessibilità per le aziende e i lavoratori (29,3%), quota di intervistati quasi uguale anche a coloro che hanno valutato quale risultato il contenimento dell'assenteismo (figura 14).

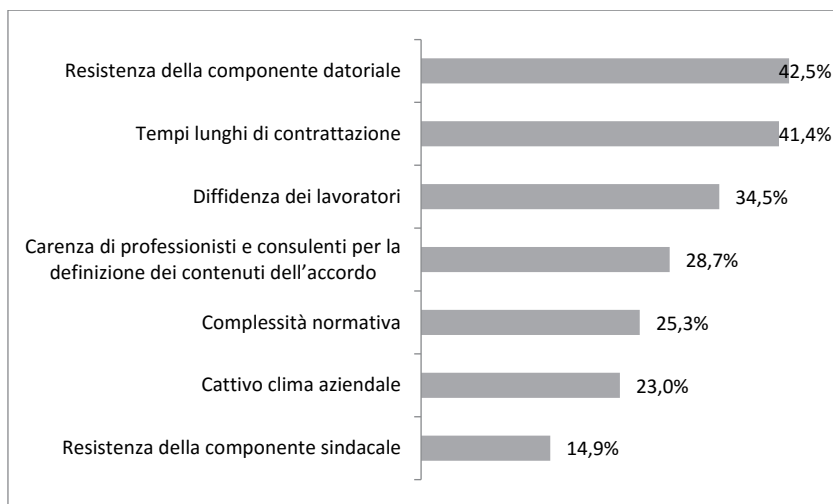
Figura 14. Aspetti che hanno maggiormente caratterizzato gli accordi (valore %)



Fonte: Indagine Rur-CRU Lazio, 2019

I fattori che, di contro, hanno rappresentato un ostacolo alla contrattazione di secondo livello sono stati giudicati la resistenza della componente datoriale (42,5%), i tempi lunghi nella contrattazione (41,4%), in parte la diffidenza dei lavoratori (34,5%) e solo in misura secondaria la carenza di professionisti e consulenti per la definizione degli accordi, la complessità normativa e il cattivo clima aziendale (figura 15).

Figura 15. Principali ostacoli incontrati nella sottoscrizione degli accordi (valore %)

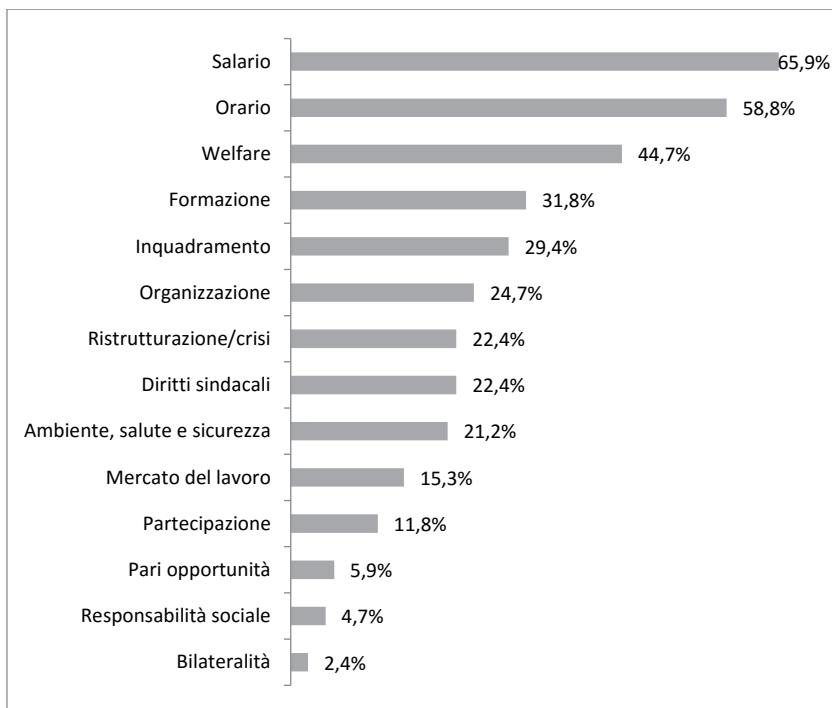


Fonte: Indagine Rur-CRU Lazio, 2019

3.2. I contenuti degli accordi

Gli istituti contrattuali oggetto degli accordi sono risultati per il 66% il salario, per il 59% l'orario di lavoro (secondo un terzo degli intervistati è un tema in crescita nella contrattazione di secondo livello), il welfare segnalato dal 44,7% ma ben il 58% dei rispondenti lo considera in crescita, il 31,7% la formazione e il 29% segnala l'inquadramento (figura 16).

Figura 16. Materie più frequentemente oggetto di contrattazione (valore %)

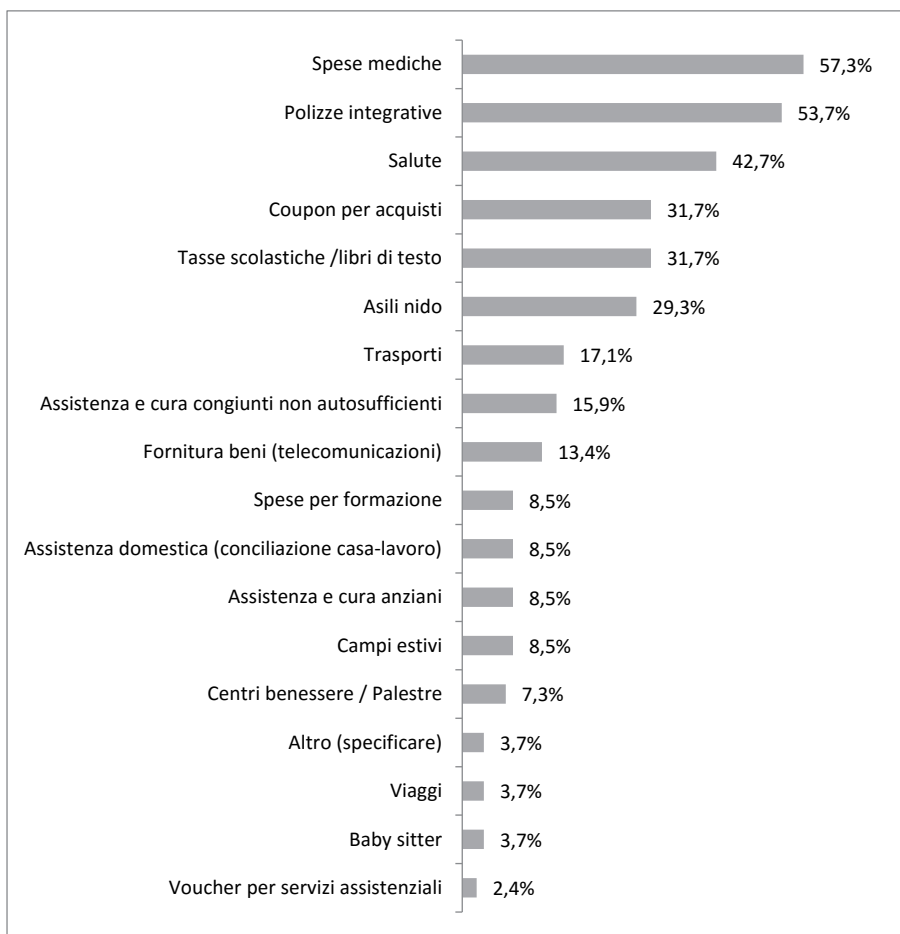


Fonte: Indagine Rur-CRU Lazio, 2019

Quanto al *welfare aziendale*, le componenti maggiormente presenti riguardano le spese mediche (segnalate dal 57%), le polizze integrative (49%), la salute più in generale (42,7%), i coupon per acquisti (32%), gli asili nido (29,3%), le tasse scolastiche (30%), i trasporti (17%), l'assistenza e la cura a congiunti non autosufficienti (15,9%), la fornitura di telefonini (13,4%), le spese per la formazione (8,5%), i campi estivi (8,5%), i centri benessere/palestra (7,3%), le babysitter (3,7%), i viaggi (3,7%), i voucher per servizi assistenziali (2,4%) (figura 17).

Tali sostegni al welfare sono stati erogati per il 33,7% tramite *piattaforme telematiche*, per il 21,2% tramite voucher, per il 20% tramite intermediari privati e per il restante attraverso enti bilaterali o accordi locali.

Figura 17. Servizi di welfare aziendale prevalentemente oggetto di contrattazione (valore %)



Fonte: Indagine Rur-CRU Lazio, 2019

Quanto alle prospettive della contrattazione di secondo livello, la stragrande maggioranza degli intervistati (77%) ritiene che la contrattazione di secondo livello dovrebbe essere ulteriormente potenziata, mentre il 13% ritiene che andrebbe ridimensionata.

I miglioramenti più urgenti da apportare a tale istituto vengono ritenuti l'aumento dei vantaggi fiscali (54,6%), il rafforzamento della premialità salariale (53,7%), un maggior raccordo fra la contrattazione nazionale e de-

centrata (35,4%), il potenziamento delle misure a sostegno del welfare aziendale (24,4%).

Gli indirizzi di prospettiva emersi dall'indagine pongono le basi per sviluppare soprattutto la formazione dei lavoratori che, in una fase di grandi trasformazioni economiche e produttive come quella l'attuale, risulta lo strumento più efficace per mantenere sempre aggiornate le competenze e preservare l'occupabilità. Un fattore che risulterà decisivo anche nel programmare gli investimenti necessari a superare la crisi pandemica che ha colpito maggiormente gli occupati con minori competenze. Inoltre, la riorganizzazione strisciante dei processi lavorativi, determinata dalla selezione subita dalle imprese e dall'impatto dello smart working, comporterà un indispensabile adeguamento delle competenze, cui potrà dare il suo apporto il dialogo fra le forze sociali.

POSTFAZIONI

I presidenti dei CRU Emilia-Romagna e Lazio

IL PATTO PER IL LAVORO IN EMILIA-ROMAGNA: UN ESEMPIO CONCRETO DI DEMOCRAZIA NEGOZIALE

di Filippo Pieri*

1. Il modello emiliano-romagnolo alla prova della crisi

Il concetto di modello emiliano-romagnolo entrò nel discorso pubblico in corrispondenza della formazione dell'ente regione e alla definizione della programmazione corrispondente (tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio del decennio successivo), sino ad essere consacrato a livello internazionale con la pubblicazione, nel 1982, sul *Cambridge Journal of Economics*, del celebre saggio di Sebastiano Brusco "Emilian Model: Productive Decentralisation and Social Integration"¹. Erano gli anni nei quali a livello nazionale si prendeva coscienza della profonda crisi in cui versava il sistema economico-produttivo del "triangolo industriale" (Milano-Torino-Genova) a favore dell'emersione della "Terza Italia" quale nuovo motore dello sviluppo italiano.

Tra le caratteristiche di questa nuova configurazione sociale ed economica non è da sottolineare unicamente l'emersione di un nuovo modello industriale, caratterizzato dalla presenza diffusa sul territorio di piccole e medie imprese, alcune delle quali vere e proprie multinazionali tascabili del "quarto capitalismo"²; quanto piuttosto un elemento caratterizzante di grande

* Presidente CRU Emilia-Romagna.

¹ De Maria C. (a cura di), *Bologna futuro. Il "modello emiliano" alla sfida del XXI secolo*, Bologna, Clueb, 2012.

² Secondo il modello messo a punto dall'ufficio studi di Mediobanca, queste imprese sono

portata, ovvero un sistema di *governance* socio-economica caratterizzato da una presenza attiva e da un coinvolgimento fattivo dei corpi intermedi.

Nel DNA dell'Emilia-Romagna è sempre stato presente un fitto intreccio di relazioni assidue e strutturate tra sindacati, cooperazione, associazioni imprenditoriali, la cui partecipazione è stata frequentemente implementata nei processi politico-decisionali. Ciò è probabilmente dovuto al formarsi di un'alleanza tra i ceti produttivi contro gli elementi che zavorravano lo sviluppo economico, civile e la modernizzazione dei nostri territori e dalla diffusione della cultura municipalista, grazie alle quali la nostra regione diventò nel ventennio 1950-60 da prevalentemente rurale (ancor più agricola di Veneto, Toscana e Marche) a sistema manifatturiero avanzato *export-oriented*³, integrato e interdipendente al processo di globalizzazione in corso. Anche in virtù di questo carattere distintivo, questo profondo cambiamento fu accompagnato da un'estensione dei diritti di partecipazione e cittadinanza, oggi testimoniati dal livello raggiunto dai servizi di welfare nella nostra regione e dall'alto livello di capitale sociale presente.

L'inclusione del sindacato e delle altre forze sociali ed economiche nell'identificazione delle scelte strategiche ha contribuito a condurre l'Emilia-Romagna sulla via alta dello sviluppo, caratterizzata dalla riqualificazione dell'economia, attraverso la formazione, la ricerca, l'innovazione 4.0 e la sostenibilità.

Malgrado la pesante crisi del 2008 e quella i cui esiti sono ancora imponderabili dovuti alla pandemia Covid-19 e al conseguente lockdown delle attività produttive, il nostro modello ha dimostrato di essere più "resiliente" di altri, almeno nelle sue tre caratteristiche fondamentali:

- 1) buone performance economiche;
- 2) inclusione e coesione sociale;
- 3) alta qualità della *governance* locale⁴.

accomunate da tre caratteristiche: i) hanno dimensioni medie; ii) competono con successo sui mercati internazionali; iii) vantano un peculiare patrimonio in termini di innovazione

³ Secondo l'economista Franco Mosconi il rapporto export/Pil in Emilia-Romagna è pari al 40%.

⁴ Bosco A., Ramella F., *Cosa resta del modello emiliano?*, Bologna, Il Mulino, 2019.

Tra le ragioni di questa capacità di far fronte e di reagire alle mutevoli condizioni dalla nostra regione va evidenziata la funzione propulsiva attribuibile nell'ultimo quinquennio al Patto per il Lavoro siglato nel 2015, ulteriore dimostrazione della strategicità del dialogo sociale nella definizione delle politiche pubbliche e nell'accrescimento del sentimento di inclusione nei processi democratici da parte dei cittadini e delle cittadine.

2. Crisi della politica e democrazia negoziale

Il Patto per il Lavoro va, dunque, considerato a tutti gli effetti un modello replicabile sul territorio (si vedano i numerosi patti cittadini o provinciali) non solo in Emilia-Romagna o in altre regioni, ma anche a livello nazionale e nella *governance* delle politiche comunitarie.

Come si diceva, strumenti consimili possono essere una risposta all'evidente crisi della democrazia maggioritaria, i cui risultati per diverse ragioni si sono rilevati ben inferiori alle attese⁵. In un recente saggio, Carlo Trigilia mette in evidenza come sia l'opzione della "democrazia negoziale" quella da esercitare, "meglio attrezzata per avviarsi sulla strada di uno sviluppo inclusivo, specie dopo lo shock del Coronavirus"⁶. È indubbio che la politica sia in difficoltà in tutte le democrazie avanzate e che l'epidemia che sta duramente colpendo il nostro sistema socio-economico possa spingere in direzioni diverse. Gli esiti di tale spinta molto dipenderanno dalla consapevolezza, dalla capacità di dialogo e dalla responsabilizzazione dei diversi attori.

È importante favorire la promozione di condizioni di contesto più favorevoli alla concertazione delle politiche economiche e sociali che sostengono welfare e relazioni industriali, finalizzate a un equilibrio più avanzato tra crescita e redistribuzione, senza dimenticare la necessità di recuperare quel deficit di rappresentanza che ha riguardato proprio i gruppi sociali più disagiati (ad esempio i giovani), i più colpiti dalle trasformazioni dell'economia, aspetto che ha contribuito ad alimentare una diffusa delegittimazione della

⁵ Trigilia C., *Quale democrazia per la crisi italiana?*, Il Mulino, 2020; del resto la stessa idea di patto nasce a seguito di una tornata di elezioni regionali con un tasso di partecipazione dei potenziali elettori pari al 37,67%.

⁶ *Ibidem*.

politica tradizionale e dei partiti. È, dunque, necessario ricominciare dalle periferie e, prima di tutto, da quelle esistenziali. La sfida di oggi consiste principalmente nella riduzione delle diseguaglianze, anche attraverso il sostegno all'innovazione e a uno sviluppo sostenibile (o “green” come s’usa dire). La solidarietà va pensata non solamente in ottica sincronica (nei confronti delle generazioni compresenti), ma anche in chiave diacronica (pensando a quale Pianeta consegneremo alle generazioni future).

Le risorse derivanti dal Recovery Fund, dal MES (assolutamente da richiedere) e dai Fondi Strutturali europei devono essere utilizzate per transitare verso un modello socio-economico più inclusivo, nella cui progettazione debbono essere coinvolte le organizzazioni di rappresentanza più solide e responsabili, capaci di sostenere “politiche orientate alla creazione di beni collettivi in cambio della rinuncia a massimizzare gli interessi a breve termine dei loro rappresentati”⁷, senza dimenticare che il mantenimento di un certo grado di coesione sociale passa comunque attraverso risposte non solo a medio termine.

3. Sistema di valutazione degli esiti e considerazioni conclusive

Un ulteriore elemento da evidenziare positivamente del Patto per il Lavoro è il sistema di monitoraggio attivato, realizzato ricorrendo ad incontri periodici (almeno semestrali) tra Regione e parti sociali, basati sulla diffusione di report specifici, oggetto di confronto per linea strategica d'intervento. Si opera all'interno della cornice della valutazione degli effetti delle politiche pubbliche, a partire dalle ricadute delle azioni sul mantenimento e la promozione del lavoro quale elemento fondamentale della cittadinanza.

L'attuale temperie richiede una riflessione chiara sia sullo strumento (che, per chi scrive, è da riproporre adeguatamente aggiornato e con l'ambizione di traguardare un orizzonte più ampio di quello della legislatura) che sulle priorità da definire, che dovranno tenere conto di ciò che emerge sia dai monitoraggi periodici, che dalla ricerca coordinata dal prof. Roma.

A tal proposito, si rilevano i seguenti aspetti, che meritano di essere

⁷ *Ibidem.*

considerati insieme ad altri per affrontare una stagione che si profila assai difficile:

- il modello di sviluppo regionale, la cui ripresa post Covid-19 pare ancora una volta dipendere dall'orientamento alle esportazioni, rischia di amplificare la segmentazione dell'Emilia-Romagna in un centro (benestante e connesso al mondo) e alcune semiperiferie e periferie (costituite dalle aree interne, dai territori meno internazionalizzati e connessi, da quelli più dipendenti dai settori che hanno patito di più la crisi – come il turismo – dai quali può scaturire rabbia, rancore e un sentimento di distanza dalle Istituzioni, Regione compresa); sicuramente un nuovo Patto sociale deve ripartire proprio da questa scissura, per cercare di ridurne la portata attraverso adeguati investimenti;
- è necessario cominciare a “misurare e programmare lo sviluppo” in base ai criteri definiti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per la sostenibilità e, quindi, assumere un approccio che vada oltre il solo Pil, per integrare nella definizione e nella valutazione degli obiettivi che ci si darà quattro diverse forme di capitale – economico, naturale, umano e sociale – da cui dipende il benessere della generazione attuale e quello delle generazioni future;
- la questione demografia va posta al centro di ogni nuova politica pubblica. Già oggi in Emilia-Romagna il rapporto è di 186 ultrasessantacinquenni ogni 100 giovani⁸ (in termini previdenziali, vi sono due pensionati ogni tre attivi), in presenza di una decrescita delle nascite oramai decennale in regione e di cinque milioni di giovani italiani permanentemente residenti all'estero anche per mancanza di credibili opportunità occupazionali nel nostro Paese. È, dunque, necessario agire per il riequilibrio demografico e per una revisione dei servizi di welfare, a cominciare da quelli inerenti la non autosufficienza, messi a dura prova dalla crisi Covid-19, e le transizioni di vita e occupazionali (orientamento, servizi per l'impiego, formazione professionale...);
- tra gli obiettivi di un nuovo patto e gli indicatori di monitoraggio degli esiti relativi vanno considerati non solo il numero dei posti di lavoro creati

⁸ La media nazionale è di 165/100.

dagli investimenti pubblici e privati, ma anche la qualità del lavoro (i part time involontari, il sotto-inquadramento, il lavoro grigio, che sono fenomeni molto diffusi anche in Emilia-Romagna), che deve essere posta al centro delle future politiche pubbliche specifiche;

- è necessaria una più approfondita riflessione sui fattori di attrattività territoriale; è evidente che il benessere di una data area non è determinato da eventi casuali, come ben dimostrato da Enrico Moretti nella sua *La geografia del lavoro*; pertanto, è necessario dare ancora priorità allo sviluppo dell'economia della conoscenza, dei settori ad alta tecnologia, ma sono soprattutto gli investimenti nel capitale umano;
- l'insieme di questi fattori ci potrà dar modo di ricordare tra vent'anni ancora la straordinaria vicenda di una Regione che, nel dopoguerra, era tra le più povere del Paese, diventata una delle locomotive a livello nazionale ed europeo.

LE NUOVE FRONTIERE DELLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE

di Alberto Civica*

1. Il legame virtuoso fra buone relazioni industriali e sviluppo

L'opinione prevalente dei più avveduti economisti e delle più serie istituzioni internazionali individua un legame molto stretto tra la qualità delle relazioni sindacali e i principali aggregati macroeconomici (Pil, occupazione, livello dei redditi, ecc.), evidenziando come rapporti industriali relativamente pacifici e cooperativi, favoriti da un'efficace azione sindacale, aumentino le capacità del mercato del lavoro e, più in generale, del sistema economico, di fronteggiare crisi e congiunture avverse, stimolando un meccanismo di "resilienza" che consente di rispondere adeguatamente e tempestivamente alle mutate condizioni imposte dalla fase negativa del ciclo economico. Relazioni di lavoro conflittuali, al contrario, conducono i sistemi economici verso un equilibrio non cooperativo, con maggiore disoccupazione per i lavoratori e minore produttività per le imprese, mentre relazioni industriali più solide e un maggiore livello di interazione tra imprese e lavoratori riducono le inefficienze conducendo il sistema verso un equilibrio cooperativo¹.

A tali conclusioni arriva anche la ricerca promossa dal CRU Lazio sulla *vitalità dei corpi intermedi: la contrattazione di secondo livello e il welfare integrativo nel Lazio*. La lettura, quindi, del ruolo e dell'importanza dei corpi intermedi, attraverso un'indagine sulla quantità e sulla qualità della contrat-

* Presidente CRU Lazio.

¹ Blanchard O., Philippon T., *The Quality of Labour Relations and Unemployment*, 2006. Testo disponibile al sito <https://economics.mit.edu/files/712>.

tazione decentrata nel Lazio come strumento per creare sviluppo, coesione sociale e collaborazione regolata fra le forze sociali.

Il contesto nazionale, da alcuni anni, è caratterizzato politicamente dalla visione ideologica di chi pensa alla democrazia diretta che per definizione non concepisce nessuna forma di intermediazione tra chi governa e i cittadini.

Si è utilizzato l'attacco ai corpi intermedi come strumento di consenso avvalorando di contro sempre più l'idea di un uomo solo al comando.

La relazione di interdipendenza tra rappresentanza e performance economiche è stata peraltro recentemente analizzata in Italia attraverso un'analisi di simulazione (da parte del CER) e ha stimato come una concertazione efficiente potrebbe stimolare in maniera incisiva la crescita del nostro Paese, arrivando a determinare un incremento del Pil di 2 punti percentuali.

La contrattazione collettiva e il dialogo sociale possono aiutare ad affrontare le sfide poste da un mondo del lavoro che cambia. Con lo sviluppo dei cambiamenti demografici e tecnologici, la contrattazione collettiva può consentire alle aziende di adeguare salari, orario di lavoro, organizzazione del lavoro e compiti a nuovi bisogni in modo flessibile e pragmatico. Può aiutare a formare nuovi diritti, adattare quelli esistenti, regolamentare l'uso delle nuove tecnologie, fornire un sostegno attivo ai lavoratori che passano a nuovi posti di lavoro e anticipano i bisogni di competenze.

Pratica del dialogo sociale che in Europa non è mai venuta meno ed è stata sempre perseguita e anche ultimamente ribadita negli incontri trilaterali tra Commissione, sindacati e parti datoriali.

Un ampio filone di letteratura evidenzia in particolare come la stagnazione produttiva osservata in Italia nell'ultimo ventennio sia stata favorita dal processo di forte deregolamentazione del mercato del lavoro e dalla conseguente crisi del sistema di contrattazione collettiva a ogni livello, contribuendo a una generale precarizzazione occupazionale e alla nascita di strumenti contrattuali atipici che, se da un lato hanno stimolato un incremento "statistico" del tasso di occupazione (soprattutto nei settori produttivi con una composizione occupazionale poco qualificata), dall'altro hanno determinato minori livelli di qualità e produttività del lavoro. Un aumento dell'occupazione in assenza di crescita è sintomo evidente che diminuisce la produttività e che in sostanza si sta redistribuendo il lavoro già presente.

2. Le indicazioni politiche dell'OCSE in tema di contrattazione

Mentre la situazione e le tradizioni di ogni Paese sono diverse, un sistema ben funzionante di rapporti di lavoro può contribuire a dare forma a un futuro di lavoro più gratificante e inclusivo. A seconda dei diversi contesti, i responsabili politici dovrebbero perseguire le seguenti raccomandazioni:

- 1) *promuovere consultazioni e discussioni nazionali sul futuro del lavoro* con le parti sociali e le organizzazioni che rappresentano lavoratori e datori di lavoro per stabilire una diagnosi congiunta sulle *sfide*, e condividere pratiche su *nuove iniziative* e su *innovazione tecnologica* attraverso piattaforme di conoscenza comuni;
- 2) *lasciare spazio alla contrattazione collettiva* e incentivare *l'autoregolamentazione* tra gli attori su questi temi, facendo un *uso limitato ma strategico degli interventi legislativi*. Tra questi ci sembra che la proposta di legge sul salario minimo a fronte di presunte garanzie economiche per i lavoratori più deboli rischi di destrutturare i CCNL. Per noi il salario minimo già esiste ed è quello definito proprio dai CCNL;
- 3) garantire un accesso ampio *alla formazione e all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita* promuovendo la *contrattazione collettiva* su questi temi;
- 4) accompagnare gli *sforzi dei sindacati e delle organizzazioni dei datori di lavoro* per espandere il loro ruolo in tema di forme di lavoro non standard e nuove forme di business, senza scoraggiare l'emergere di altre forme di organizzazione.

Si tratta di indicazioni del tutto condivisibili, provenienti dalle maggiori istituzioni internazionali attente a superare positivamente le contraddizioni proposte dall'economia globale e aggravate dalla crisi pandemica.

GLI ASSESSORI REGIONALI

RAFFORZARE LE RELAZIONI FRA CORPI INTERMEDI E ISTITUZIONI PER ACCELERARE LE TRANSIZIONI

*di Vincenzo Colla**

1. Un nuovo Patto per lavoro e clima

Il 20 luglio 2015, la Regione Emilia-Romagna, insieme alle associazioni imprenditoriali, alle organizzazioni sindacali, ai rappresentanti dagli enti locali, alle università, ai professionisti e al mondo dell'associazionismo, firmava il Patto per il Lavoro della Regione Emilia-Romagna. Un documento importante e di grande valore non solo per i contenuti, ma anche e soprattutto per il metodo adottato. Il documento metteva infatti nero su bianco l'impegno di tutti i componenti dell'economia e della società regionale per il rilancio della crescita e della buona occupazione.

Quella condivisione di intenti ha rappresentato una rete capace di tenere unito tutto il sistema socio-economico territoriale non solo di fronte agli investimenti, ma anche di fronte alle inevitabili difficoltà. Se infatti i dati regionali di Pil e occupazione hanno premiato le politiche regionali, con un'Emilia-Romagna prima regione italiana per crescita con 170 miliardi di Pil e una disoccupazione che nel 2019 veleggiava attorno al 5%, non sono mancate tensioni dovute a crisi aziendali, alla precarietà e sottoccupazione, in particolare dei giovani, e al rischio di esclusione sociale. Ma è grazie alle splendide relazioni intessute in questa regione che si sono potute affrontare tutte le difficoltà garantendo la tenuta sociale.

* Assessore allo Sviluppo Economico e Green Economy, Lavoro e Formazione della Regione Emilia-Romagna (dal 2020).

Queste stesse relazioni sono oggi alla base del nuovo Patto per il Lavoro e per il clima e ne rappresentano la grande ricchezza.

Dall'altra parte, però, oggi ci troviamo in una nuova fase che ci impone di archiviare quanto fatto fino ad ora, riconoscendone certamente i risultati positivi, ma sapendo che il “nuovo mondo” che si apre davanti a noi richiede altre attenzioni e formule spesso non mutuabili dal passato.

Il Covid-19 ha cambiato l'intero scenario. In questa regione in primavera siamo stati costretti a mettere un milione di persone in cassa integrazione, a chiudere in casa due milioni e mezzo di persone, 250 mila imprese hanno smesso di lavorare. In tre mesi di lockdown, abbiamo perso quello che dal 2008 avevamo perso in tre anni. Sono numeri abnormi che impongono grandi cambiamenti e decisioni rapide nelle scelte politiche, per intercettare prima possibile la via della ripresa.

In questo scenario si inserisce il nuovo Patto per il Lavoro e per il clima, che già nel nome presenta una novità perché al lavoro aggiunge la parola “clima”. La scommessa è modificare il modello economico attuale per creare lavoro salvaguardando l'ambiente.

Se c'è un lato positivo della pandemia che ci ha colpiti, questo è senz'altro l'aver accelerato il cambiamento culturale dell'Europa, che ha operato una scelta netta verso lo sviluppo “green”. Il Recovery Fund, infatti, non sarà per tutti, ma verrà destinato solo a progetti socialmente e ambientalmente sostenibili.

La Regione Emilia-Romagna da tempo ha scelto di pianificare la crescita futura guardando agli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU. Quello è anche l'orizzonte del nuovo Patto, che pertanto non sarà un documento di mandato, ma una visione strategica di sviluppo per guardare al futuro attraverso investimenti pazienti.

2. Gli obiettivi strategici: saperi, sostenibilità, diritti e doveri, lavoro

Il nuovo Patto contiene quattro obiettivi strategici e quattro processi trasversali. Gli obiettivi strategici sono: Emilia-Romagna regione della conoscenza e dei saperi, regione della sostenibilità, regione dei diritti e dei doveri

e regione del lavoro e delle opportunità. I processi trasversali invece sono quello della digitalizzazione, della semplificazione, della legalità e della partecipazione.

Dobbiamo guardare a un nuovo sviluppo socialmente e ambientalmente sostenibile, a partire dai temi che la pandemia ha acuito. Come il tema della sanità, che rappresenterà sempre di più una filiera strategica. Non c'è economia che regge se non c'è una tenuta della sanità, e la salute e il benessere delle persone faranno sempre più la differenza. Dobbiamo ridurre le disuguaglianze, in particolare sostenendo le donne e i giovani, le due categorie che dal punto di vista occupazionale sono state senza dubbio le più colpite dalla crisi. Dobbiamo ridurre le fratture di reddito così come quelle territoriali. In generale, per il Patto sono prioritari quattro temi.

Come già detto, dobbiamo mettere in campo la più grande operazione di *politiche green* e dire che si può fare ambiente e green economy creando buona occupazione. Serve un sistema a cultura "eco": dalle istituzioni alla finanza, dal sistema produttivo a quello politico. Questo Patto deve segnare una svolta nella cultura politico-istituzionale, che indirizzi senza esitazioni verso le scelte ambientali. Le risorse europee saranno destinate ad affrontare il grande cambiamento climatico e ambientale e lì devono spostarsi anche le nostre filiere. Chi non sarà in grado di cogliere il cambiamento e non farà investimenti pazienti in quella direzione, sarà tagliato fuori dal sistema del futuro. Per questo siamo impegnati fin da ora ad agevolare la transizione "green". Sappiamo ad esempio che il Covid-19 cambierà la cultura dei consumi. Non sarà importante solo sapere cosa c'è dentro un prodotto, ma anche chi lo ha fatto, come lo ha realizzato, come lo ha imballato e trasportato... Un'accresciuta attenzione a tanti elementi valoriali che premierà la qualità. Per questo vogliamo mettere in campo con nettezza operazioni in questa prospettiva.

Un secondo grande tema è quello della *digitalizzazione*. Anche in questo caso il Covid-19 ha accelerato la transizione, imponendo l'ampio impiego dello smart working, ma ha anche evidenziato numerosi limiti. Abbiamo visto che servono investimenti straordinari per portare le infrastrutture a banda larga a tutti i cittadini e un grande piano per la crescita delle competenze digitali, affinché quella del digitale diventi una conoscenza diffusa. Non pos-

siamo permetterci di avere da un lato gli ottimati e dall'altro le persone che senza quelle conoscenze sono destinate ad entrare in una bolla di povertà. Sappiamo che se non viene governata, la tecnologia polarizza e produce nuove disuguaglianze.

In generale dobbiamo fare il più grande “new deal” dei saperi, investendo in *innovazione e conoscenza*. Una regione può crescere se cresce la produttività delle proprie imprese e dei propri lavoratori e questo avviene attraverso un aumento e aggiornamento delle conoscenze, attraverso la ricerca, attraverso l'istruzione e la formazione continua. Dobbiamo puntare sulla qualità delle competenze ed evitare la polarizzazione fra lavoratori forti ed altamente qualificati e lavoratori con basse qualifiche e lavori precari. Per questo è necessario anche dare un indirizzo politico all'istruzione, e in Emilia-Romagna andremo a riscoprire la cultura tecnica e scientifica.

Infine, non possiamo continuare ad essere un Paese a demografia piatta, con un costante invecchiamento della popolazione e una bassa natalità, perché non è più sostenibile. Questo vuol dire che non possiamo permetterci di perdere teste consegnandole agli altri Paesi, come spesso avviene oggi. Dobbiamo fare un “pacchetto” per attrarre e trattenere i talenti, dando loro uno stipendio dignitoso, una casa, una prospettiva di carriera e creare scuole internazionali.

C'è un elemento di grande novità nel nuovo Patto, che voglio sottolineare. Questa volta la discussione avviene a monte delle risorse dell'Unione europea. È un'occasione storica. Individuiamo la nostra traiettoria prima del Recovery Fund, che porterà in Italia risorse mai viste, e soprattutto prima dell'assegnazione dei fondi POR FESR e FSE del settennio 2021-2027, i più importanti per le scelte di sistema delle regioni. Questo ci permette di coordinare le azioni sapendo in quale direzione vogliamo andare. Non è un fatto banale.

Rispetto al Patto del 2015 la continuità sta invece nel modello relazionale adottato. Il percorso che stiamo compiendo ha un'ampia componente di coinvolgimento e partecipazione. Non si tratta di un tavolo, ma di un grande progetto democratico per l'Emilia-Romagna. Dobbiamo essere tutti consapevoli del cambiamento e approvare il cambio di cultura con una condivisione degli obiettivi.

È una grande operazione di posizionamento strategico. Stiamo lavorando per costruire il futuro dell'Emilia-Romagna e per starci dentro con il livello di qualità che compete a una regione come questa.

Siamo certi che se sapremo andare tutti insieme in questa direzione, saremo in grado non solo di far reggere questa Regione nel post-pandemia ma di continuare a competere con il mondo, come abbiamo sempre fatto.

Come ho cercato di dire, il significato del nuovo patto va oltre la tradizionale e positiva pratica della concertazione; esso infatti vuole fare cultura nel campo dello sviluppo economico sostenibile e coinvolgimento democratico in una dimensione nuova dell'economia.

Il CRU, che da tempo opera e approfondisce i temi della sostenibilità, dell'economia circolare e dello sviluppo economico locale, potrà anche in questa circostanza, proprio per la sua caratteristica di fondo, quella di essere un organismo informale di coinvolgimento degli attori regionali sindacali e datoriali, in una parola di essere una sede "neutra", fornire spunti e temi di riflessione utili al dibattito istituzionale.

LA VALIDITÀ DELLE FORZE SOCIALI NELLA CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO

*di Claudio Di Berardino**

1. Il dialogo sindacale indispensabile anche nella pandemia

La contrattazione di secondo livello, ancor più in questo momento così delicato come quello che sta vivendo il nostro Paese con l'insorgere dell'emergenza Coronavirus, può costituire un importante strumento a disposizione di aziende, sindacati e istituzioni locali per dare soluzioni alle esigenze di tutti.

Le parti sociali sono chiamate a giocare un ruolo determinante allargando e rinnovando la propria partecipazione e contrattazione e rappresentanza attraverso la definizione di nuove risposte come il "welfare aziendale e territoriale" in grado di raccogliere vecchi e nuovi bisogni dei lavoratori.

Occorre porre al centro del dibattito politico sindacale l'affermazione della qualità della rappresentanza capace di tutelare i diritti e contrattare le condizioni di lavoro.

La contrattazione di secondo livello ha avuto una sua definizione "pattizia" a livello nazionale con la stipula dell'accordo interconfederale del luglio 1993 e ha visto una sua evoluzione, nelle relazioni industriali, grazie alle ulteriori intese sottoscritte a livello nazionale dalle maggiori rappresentanze sindacali e aziendali, fino al Patto della Fabbrica del marzo 2018.

Ad incentivare la contrattazione decentrata ha contribuito anche il legislatore che, nel corso degli ultimi anni, a partire dalla Legge di stabilità del

* Assessore al Lavoro e Nuovi diritti, Formazione, Scuola e Diritto allo Studio Universitario, Politiche per la ricostruzione della Regione Lazio (dal 2019).

2016, ha fatto sì che, nel linguaggio sindacale e aziendale, si affermassero sempre di più le politiche di *welfare* aziendale da intendersi in senso ampio, non solo come benefit o servizi ma anche come forme di flessibilità oraria che hanno lo scopo di facilitare l'articolazione dei tempi di vita e di lavoro, fino a regolamentare il telelavoro e oggi ancor di più lo smart working.

Anche lo studio effettuato dal CRUL e dall'Associazione Rur – Rete Urbana delle Rappresentanze, in collaborazione con il Ministero del Lavoro¹, conferma una tendenza delle parti sociali a far ricorso a tali strumenti nell'ambito della contrattazione decentrata. Riconoscere alla contrattazione di secondo livello la possibilità di introdurre prestazioni contrattuali integrative e coerenti con la realtà locale o settoriale significa cogliere un'occasione di rinnovamento delle relazioni industriali e introdurre una riflessione che porti a individuare strumenti di partecipazione dei lavoratori alla vita di impresa. Nei circa 40 mila contratti di secondo livello siglati dai sindacati e datori di lavoro tra il 2015 e il 2018, si evince che gli accordi territoriali e aziendali che hanno integrato i contratti nazionali di lavoro sono per lo più intervenuti sull'introduzione di incentivi e vantaggi fiscali così pure per rispondere all'esigenza di riorganizzazione produttiva o necessità di accrescere la competitività aziendale. Come correttamente è stato messo in evidenza dalla ricerca effettuata, emerge senza dubbio una ritrovata vitalità delle forze sociali e una ripresa delle relazioni sindacali anche in campo istituzionale, segno di una maturità delle Parti pronte a governare il cambiamento. Dare valore alla contrattazione di secondo livello, quale definizione delle regole più efficaci in base alle caratteristiche dell'azienda e ai bisogni dei dipendenti, significa saper dare una risposta alle trasformazioni economiche e del lavoro che stanno investendo il nostro Paese.

Interessante è anche il *report* che CNEL ha pubblicato recentemente sul proprio sito istituzionale² rispetto al quale si evince che la contrattazione di secondo livello ha avuto un ruolo centrale anche nella gestione della pandemia causata dal Coronavirus. Diversi, sono i contratti di secondo livello trasmessi a cura delle Parti Sociali rappresentate nel CNEL a decorrere dall'i-

¹ Report 1 ottobre 2018.

² Testo disponibile al sito www.cnel.it/Archivio-Contratti/Covid-19-Contrattazione-di-secondo-livello.

nizio dell'emergenza Covid-19: la maggior parte di questi ha posto al centro della negoziazione temi come la continuità operativa mediante piani di sicurezza sul lavoro, l'organizzazione interna in termini di flessibilità di orari, di turni o indennità, nonché il tema del lavoro agile e le nuove tecnologie applicate in azienda e, infine, le agibilità sindacali e la partecipazione del sindacato in azienda anche attraverso le commissioni paritetiche. Ciò conferma che il ruolo dei corpi intermedi assume ancora oggi un'importanza fondamentale e indispensabile nella regolamentazione del mercato del lavoro e dello sviluppo dei nostri territori e del nostro Paese. Un ruolo che trova spazio in modo definito anche nella normativa intervenuta in piena pandemia, a partire dal "Cura Italia" e poi ancora con il "Decreto Rilancio" e con il "Decreto Agosto", laddove viene affidato al sindacato un compito determinante nella gestione e nel monitoraggio delle scelte aziendali.

Basti pensare all'art. 14 del D.Lgs. 104/20 che introduce una deroga al divieto di licenziamento collettivo nel caso di

accordo collettivo aziendale, stipulato dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale, di incentivo alla risoluzione del rapporto di lavoro.

Se gli ammortizzatori sociali hanno avuto il duplice vantaggio da una parte di garantire il mantenimento in occupazione di molti lavoratori e dall'altra di abbattere il costo del lavoro, occorre rilevare che il processo di riorganizzazione, al quale le aziende sono chiamate, richiede interventi strutturali di natura organizzativa e gestionale ed è questa la vera sfida che ancora una volta la solidità delle relazioni sindacali dovrà dimostrare di saper compiere.

Costituirà un banco di prova in tal senso, anche l'utilizzo del Fondo Nuove Competenze istituito con l'art. 88 del D.Lgs. Rilancio, secondo il quale:

Al fine di consentire la graduale ripresa dell'attività dopo l'emergenza epidemiologica, per l'anno 2020, i contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale da associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, ovvero dalle loro rappresentanze sindacali

operative in azienda ai sensi della normativa e degli accordi interconfederali vigenti, possono realizzare specifiche intese di rimodulazione dell'orario di lavoro per mutate esigenze organizzative e produttive dell'impresa, con le quali parte dell'orario di lavoro viene finalizzato a percorsi formativi.

Si tratta di una norma che incentiva l'autonomia collettiva a livello aziendale o territoriale chiamata a svolgere un compito importante per garantire percorsi di adattamento delle competenze dei lavoratori in azienda.

A riprova dell'importanza del ruolo che viene consegnato alle Parti Sociali vi è anche l'orientamento riportato nelle Linee Guida per la Definizione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza *#Nextgenerationitalia* approvato dal CIAE il 15 settembre 2020, e che mira a incentivare la produttività del lavoro con il rafforzamento degli incentivi fiscali al welfare contrattuale e la promozione della contrattazione decentrata. A tal fine, il Piano definisce il termine della presentazione delle Leggi Delega entro aprile 2021 con conseguente emissione dei decreti per la fine dell'anno 2020.

Una sfida alla quale siamo tutti chiamati a fare la propria parte e rispetto alla quale la Regione Lazio intende svolgere un ruolo attivo.

In questo contesto, con l'obiettivo di favorire lavoro e occupazione nel Lazio, la Regione intende mettere in campo misure di incentivazione alla contrattazione di secondo livello attraverso la promozione del welfare aziendale e territoriale, a partire dalle piccole e medie imprese.

Inoltre, la regione Lazio è impegnata a favorire ogni forma di concertazione e contrattazione tra i diversi soggetti quale strumento fondamentale di condivisione e di partecipazione per la crescita della nostra Regione.

Siamo alla ricerca di una via di uscita
dalla grave crisi sociale e produttiva
conseguente alla pandemia.

Per questo andrebbero
maggiormente coinvolti
gli organismi di rappresentanza
ormai da qualche anno
in continua evoluzione nel loro modo di essere.

Ne sono prova le due ricerche presentate
in questo volume riguardanti:

il Patto per il lavoro dell'Emilia-Romagna,
un programma di sviluppo condiviso
da istituzioni e corpi intermedi,
e la **contrattazione di secondo livello nel Lazio**
e nel più generale contesto nazionale.