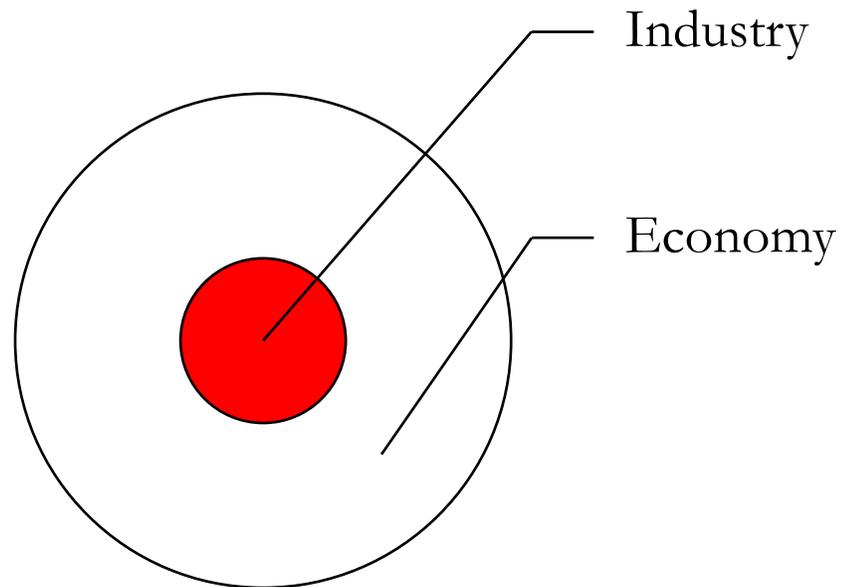


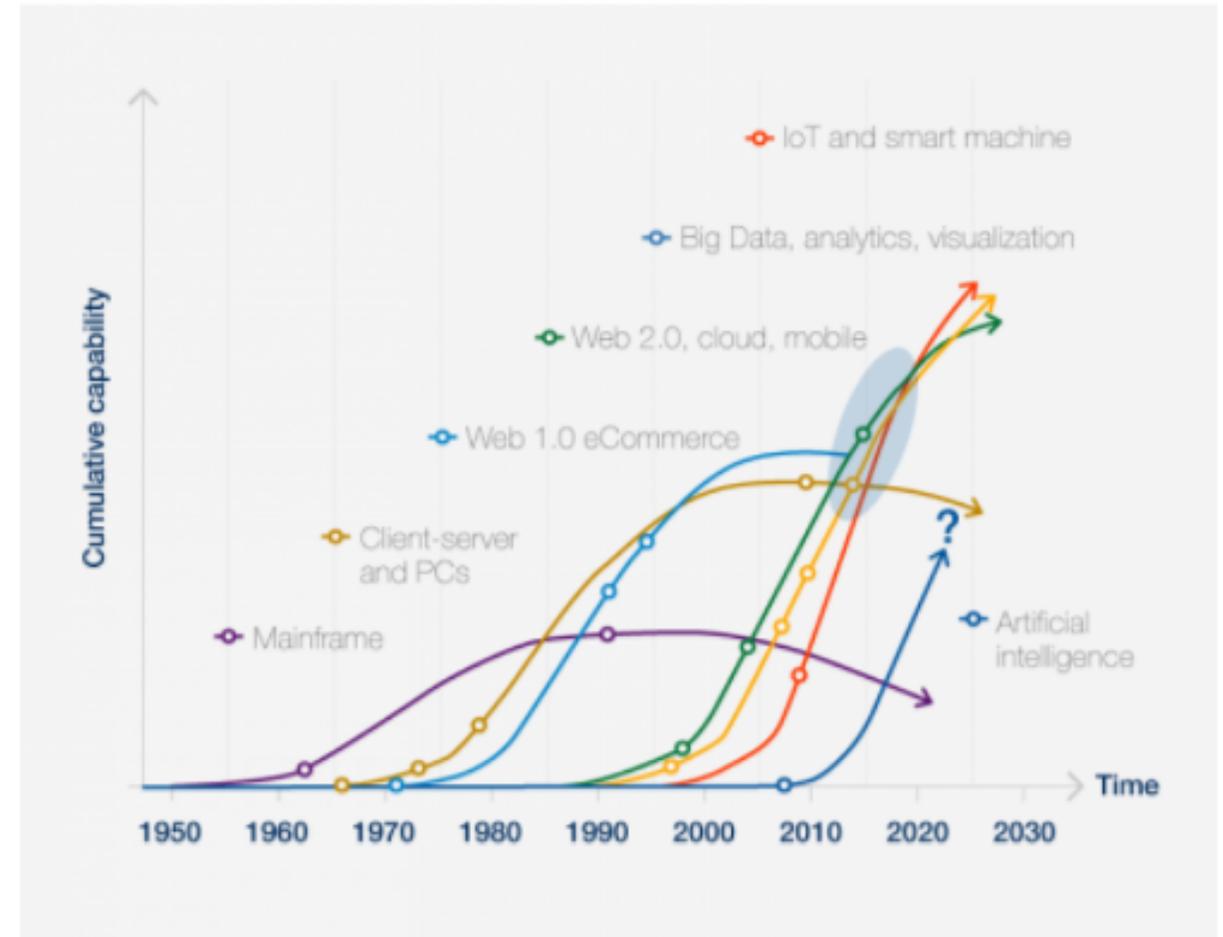
Italia 4.0, esempi concreti di contrattazione

Francesco Seghezzi
Presidente Fondazione ADAPT

La velocità del cambiamento



La **velocità del cambiamento** sta accelerando grazie agli effetti combinati delle tecnologie oggi disponibili, e che impattano oltre i confini dell'industria.

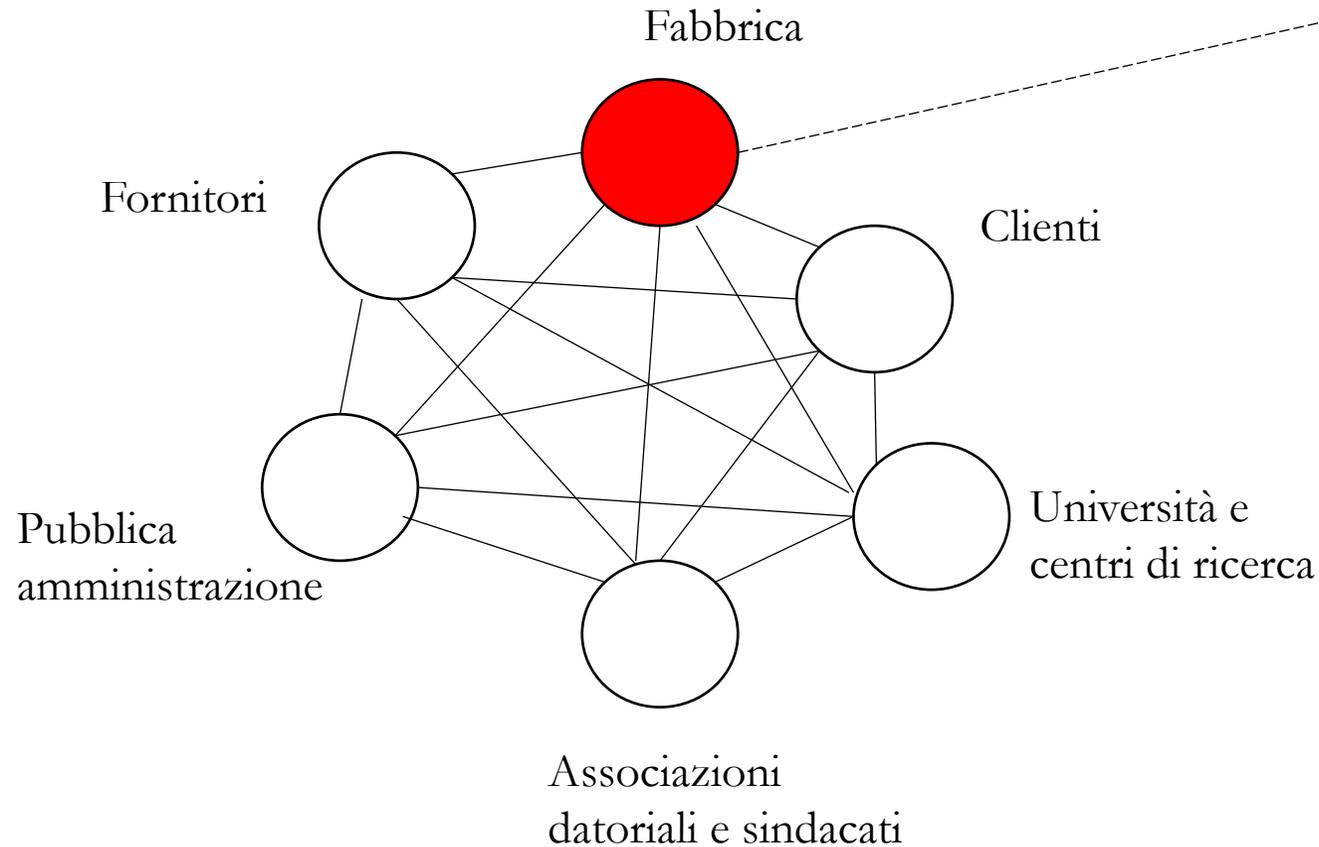


Fonte: World Economic Forum

Industry 4.0: la fabbrica come nodo di una rete

Grazie a internet e alla possibilità di raccogliere una grande quantità di dati, la fabbrica diventa il nodo di una rete diffusa ed eterogenea di attori (clienti, fornitori, università e centri di ricerca, ecc.).

L'innovazione diventa quindi un processo aperto, che beneficia dell'influsso continuo di informazioni provenienti dall'esterno (da qui l'importanza dei territori) e che poi genera effetti che superano i confini dell'impresa stessa.



La fabbrica intelligente è un sistema cyber-fisico: nell'ambiente fisico, l'Internet delle Cose mette in relazione le persone, le macchine e le persone con le macchine; in quello virtuale, gli algoritmi elaborano le informazioni raccolte dal mondo fisico e consentono una diagnosi in tempo reale dello stato di macchine e componenti.

Una idea delle differenze settoriali

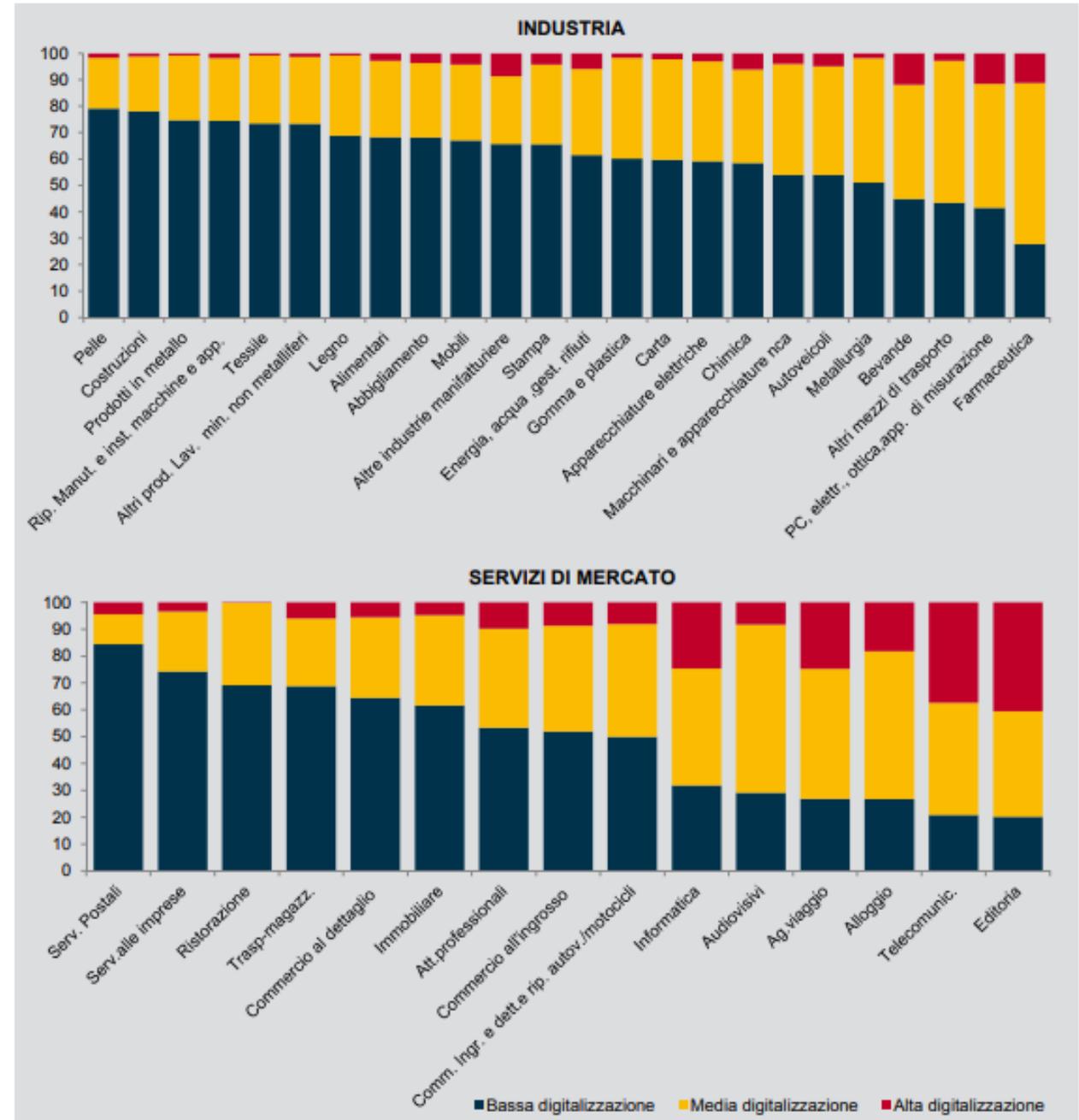
Imprese a bassa digitalizzazione (63%) sono essenzialmente piccole imprese, localizzate al Centro e nel Mezzogiorno, operanti in comparti tradizionali (prodotti in metallo, alimentari, tessile, ecc.), delle costruzioni, della ristorazione e dei servizi postali.

Imprese a media digitalizzazione (32%) sono imprese concentrate nelle regioni settentrionali e operanti nei comparti degli audiovisivi, farmaceutica, agenzie di viaggio, elettronica, mezzi di trasporto.

Imprese ad alta digitalizzazione (5%) sono imprese di medio-grandi dimensioni operanti nell'editoria, telecomunicazioni, informatica, elettronica e bevande.

ISTAT (2018)

Figura 3.16 - Profili digitali delle imprese per settore di attività economica - Anno 2017 (percentuali di imprese) (a)



Una idea del grado di qualifica per settore

Emerge una relazione diretta fra propensione alla digitalizzazione e qualità della forza lavoro assorbita nel 2016-2017. Tuttavia, la forte prevalenza di imprese a bassa propensione alla digitalizzazione determina, per l'insieme del sistema produttivo, una ricomposizione degli skills occupazionali verso le figure meno qualificate. Tali dinamiche differiscono a seconda del contenuto tecnologico dell'attività economica. In particolare, nella manifattura si osservano nel complesso flussi indirizzati verso un downgrade delle qualifiche professionali.

ISTAT (2018)

Tavola 3.7 - Grado di qualifica del personale assunto ed espulso, per macrosettore e gruppi di propensione alla trasformazione digitale - Anni 2016-2017 (imprese con almeno 10 addetti, saldi di posizioni lavorative) (a)

Qualifica professionale (skill)	Indifferenti	Sensibili vincolate	Digitali incomplete	Sensibili	Digitali compiute	Totale
Manifattura						
Alto	-27.270	-38.573	-4.065	282	1.087	-68.538
Medio	8.569	-32.100	2.626	9.613	-1.825	-13.116
Basso	8.269	77.738	1.800	4.386	-5.378	86.815
Totale	-10.431	7.065	362	14.282	-6.116	5.162
Costruzioni						
Alto	-2.448	-7.494	-242	2.512	157	-7.515
Medio	8.298	3.147	231	-911	435	11.200
Basso	-11.750	6.599	973	279	143	-3.756
Totale	-5.900	2.252	962	1.880	734	-72
Commercio						
Alto	7.347	-1.623	-414	-2.827	12.759	15.241
Medio	8.386	26.747	4.255	3.116	5.249	47.754
Basso	1.180	556	3.247	-5.162	-13.306	-13.485
Totale	16.912	25.680	7.087	-4.872	4.703	49.510
Servizi di mercato						
Alto	-17.303	-27.590	12.374	51.635	20.517	39.634
Medio	51.026	86.227	9.889	-22.012	-9.363	115.767
Basso	49.924	-53	3.134	14.958	2.734	70.697
Totale	83.647	58.584	25.396	44.582	13.888	226.098
Altra industria						
Alto	2.709	-167	88	1.020	730	4.382
Medio	983	-814	17	1.978	788	2.951
Basso	-801	3.542	390	2.799	-2.530	3.400
Totale	2.892	2.561	495	5.797	-1.013	10.732
Totale	87.120	96.141	34.303	61.669	12.196	291.431

Fonte: Elaborazioni su dati Istat e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

(a) La tavola riporta la classificazione delle professioni (livello di disaggregazione 1 digit CP2011). Si veda CP2011.istat.it.

Qualche dato sulla contrattazione collettiva in Italia

La contrattazione nazionale (1)

- Continuano a crescere i CCNL vigenti e depositati al CNEL: sono oltre 860! - Da espressione del pluralismo sindacale a dumping contrattuale (contrattazione cd. «pirata»)

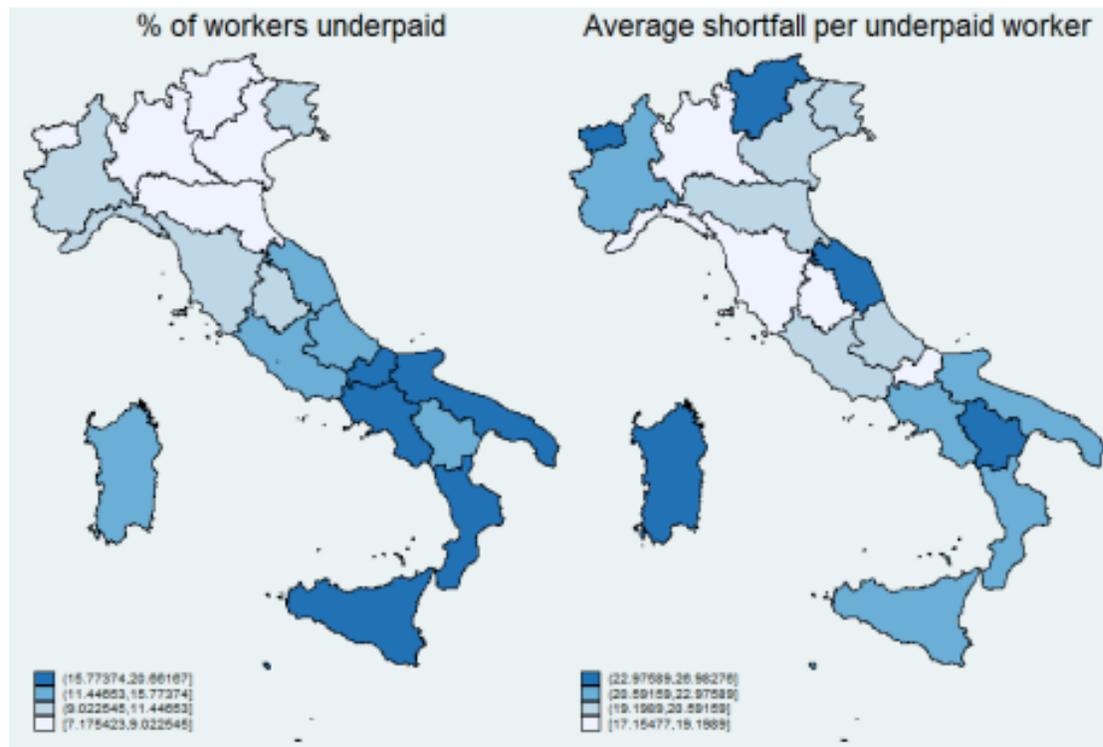
Box 1 – La contrattazione collettiva di categoria: i rinnovi contrattuali (CCNL) nel 2017

- cresce il numero di CCNL
- si riscontrano molte misure di flessibilità regolate direttamente dal CCNL
- i rinnovi economici devolvono quote significative di salario alla contrattazione aziendale, sotto forma di premio di risultato o welfare

La contrattazione nazionale (2)

- Alta copertura della contrattazione collettiva nazionale in Italia: si stima intorno all'80/85% - Ma attenzione al non rispetto dei minimi tabellari!

Figure 4. Violation of hourly sectoral minimum wages, by region in 2015



La percentuale di lavoratori sottopagati rispetto ai minimi tabellari varia da 8,5% nel Nord-Est al 18,5% nelle regioni meridionali.

A. Garnero, «The dog that barks doesn't bite: Coverage and compliance of sectoral minimum wages in Italy», *IZA Discussion paper*, January 2017

La contrattazione aziendale (1)

- La contrattazione collettiva aziendale fatica ancora a decollare (circa il 35% dei lavoratori è coperto da un contratto integrativo; percentuale che cresce nei settori caratterizzati da imprese medio-grandi)

Box 3 – *La contrattazione aziendale nel 2017*

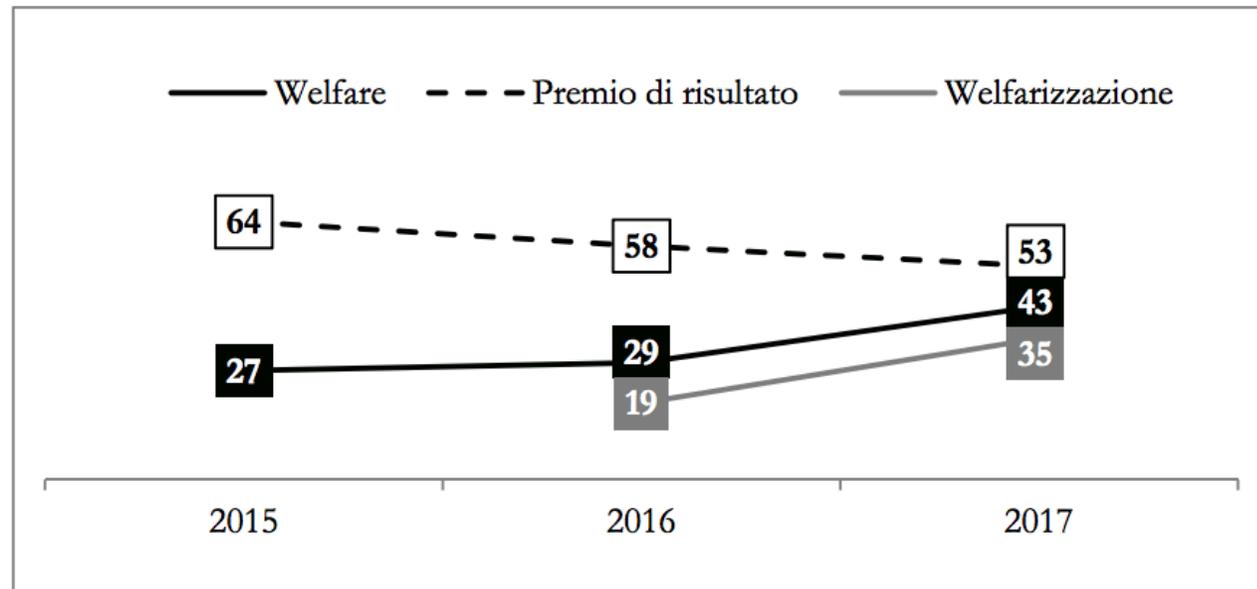
- si conferma il carattere integrativo e migliorativo della contrattazione aziendale
- i contenuti dei contratti sono in evoluzione: oltre al dilagare della materia del welfare, cresce l'attenzione ai temi della digitalizzazione e della Industria 4.0, i quali cominciano ad impattare su organizzazione del lavoro, formazione e dinamiche redistributive
- alle pratiche contrattuali sperimentali continuano ad affiancarsi istituti tradizionali, talvolta espressivi di una resistenza al cambiamento, o comunque di una minore rilevanza dei processi di innovazione all'interno di talune realtà produttive

La contrattazione aziendale (2)

Crescono il welfare e la welfarizzazione del premio di risultato.

In prospettiva, **un mutamento dei termini della corrispettività?**

Tuttavia, continuano a prevalere misure di welfare «tradizionali»: conciliazione vita-lavoro, buoni pasto, assistenza sanitaria e previdenza complementare

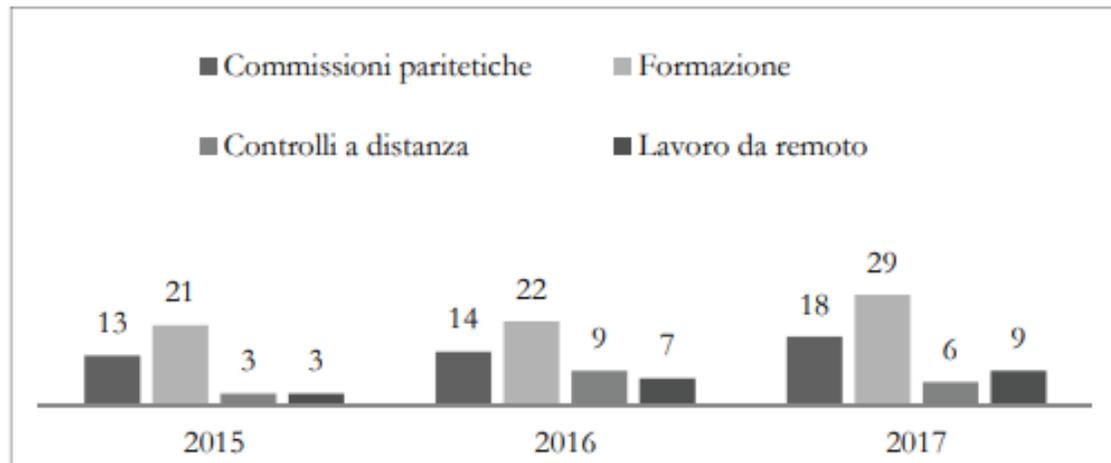


Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva (2017)

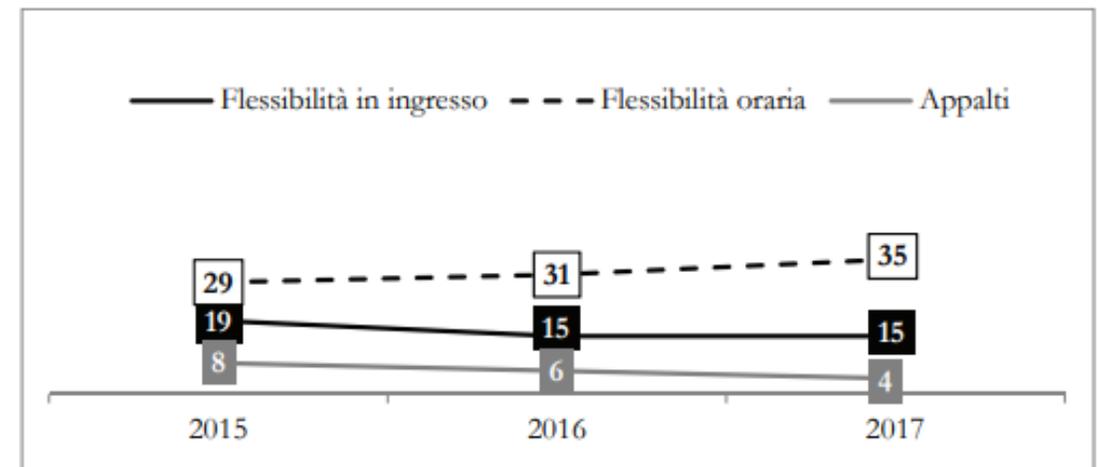
La contrattazione aziendale (3)

Grafico 2 – Istituti connessi ai cambiamenti del lavoro nella contrattazione aziendale (2015-2017) (%)



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Grafico 3 – Flessibilità organizzativa nella contrattazione aziendale (2015-2017) (%)



Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it

Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva (2017)

Crescono gli istituti connessi ai cambiamenti del lavoro.

Ma pure ai tempi dello smart working e del time porosity, il tempo di lavoro continua a rappresentare la principale determinante del costo del lavoro e un elemento centrale per la competitività aziendale.

Qualche esempio di innovazione nelle relazioni industriali in Italia

- «Contrattare l'algoritmo»
 - Progetto T.I.M.E. di IKEA
 - Carta dei diritti del lavoro digitale nel contesto urbano a Bologna
 - La tutela dei tempi di disconnessione in Unicredit
- «Intermediare la partecipazione diretta»
 - L'esperienza della FIM-CISL di Brescia in 4 imprese del territorio
 - Un premio di risultato connesso all'innovazione organizzativa in C.B. Ferrari
- Valorizzare le competenze e attrarre i talenti
 - Il caso della Manfrotto

«Contrattare l'algoritmo»

<p>Progetto T.I.M.E. di IKEA (Contratto integrativo aziendale del 2016)</p>	<p>Regolazione concordata con il sindacato del funzionamento di un sistema informatico per l'organizzazione dei turni di lavoro.</p>
<p>Carta dei diritti del lavoro digitale nel contesto urbano (sottoscritta a Bologna il 31 maggio 2018)</p>	<p>La nascita di un'organizzazione di rappresentanza autonoma dei fattorini operanti nel settore del delivery food (Riders Union Bologna) e l'apertura di un tavolo istituzionale presso il Comune di Bologna che ha portato alla sottoscrizione di una Carta dei diritti del lavoro digitale, già firmata da Snam e MyMenu che occupano 130/140 dei 500 fattorini presenti a Bologna, ma non è stata firmata da Glovo, Foodora, Deliveroo e JustEat.</p> <p>Organizzazioni simili in altre città: es. DeliveranceMilano</p>
<p>La tutela dei tempi di disconnessione in Unicredit (Dichiarazione congiunta Unicredit-CAE del 28 novembre 2017 e Accordo del Gruppo Unicredit Italia del 13 aprile 2018)</p>	<p>Una dichiarazione congiunta Unicredit-CAE sulla conciliazione vita-lavoro e la sua declinazione in Italia. Particolare sensibilità delle aziende del Credito ai temi del rapporto vita professionale e privata, che è un problema concreto nel settore con rischio di burnout. Qualche soluzione: 1. il tempo è denaro (conversione del premio di risultato in permessi); 2. programmi di orientamento psicologico e counseling; 3. tutela dei tempi di disconnessione; 4. processo di feedback bottom-up.</p>

«Intermediare la partecipazione diretta» (1)

La storia	Qualche risultato preliminare
<p>Tra il 2016 e il 2017 la FIM-CISL di Brescia ha deciso di promuovere la partecipazione diretta dei lavoratori all'organizzazione del lavoro.</p> <p>Il sindacato ha riconosciuto che i cambiamenti economici avrebbero spinto le imprese a muoversi in quella direzione e l'unico modo per il sindacato di sopravvivere sarebbe stato quello di avere un ruolo in questo processo, per meglio tutelare i lavoratori.</p> <p>Dopo aver apportato interessanti modifiche anche alla propria organizzazione interna, la FIM-CISL di Brescia ha avviato 4 progetti di innovazione organizzativa in 4 diverse aziende, con anche il supporto di un esperto esterno.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'importanza della legittimazione interna al sindacato nell'intraprendere una nuova strategia. 2. L'ampliamento degli attori delle relazioni industriali verso soggetti nuovi, reso necessario dall'ingresso delle relazioni industriali in ambiti nuovi (es. innovazione organizzativa). 3. Inadeguatezza del solo strumento della contrattazione collettiva nel momento in cui occorre gestire un processo di cambiamento e non semplicemente stabilire regole per bilanciare interessi contrapposti. 4. Ruolo essenziale della fiducia tra tutti gli attori coinvolti per il successo del processo di innovazione. 5. Nel terreno della cooperazione, necessità di trovare mezzi nuovi (diversi da quelli del conflitto) per convincere l'impresa a co-progettare il cambiamento. 6. Esperienze generative (place-based approach)

«Intermediare la partecipazione diretta» (2)

Il caso della CB Ferrari

Storia

- Da una iniziativa del 2016 di Confapi Varese e delle OO.SS. per diffondere cultura e sensibilità verso la contrattazione di secondo livello e l'organizzazione del lavoro e quindi ottimizzare i benefici previsti dal decreto interministeriale del 25 Marzo 2016 > percorsi formativi finanziati dal fondo interprofessionale FAPI, comprensivi di una consulenza personalizzata in azienda.
- Si sono svolti seminari informativi sul territorio.
- La CB Ferrari ha aderito all'iniziativa. La CB Ferrari fa parte di un gruppo internazionale, leader mondiale delle macchine utensili. La CB Ferrari occupa 170 persone in due stabilimenti: uno a Mornago (Varese) dove sono impiegate 140 persone e la RSU è solo Fim-Cisl; uno a Modena dove opera anche la Fiom-Cgil.
- Il progetto di innovazione, messo a punto a Varese e poi trasferibile a Modena, si innesta su interventi di innovazione dei processi gestionali già attivati dall'azienda ma nell'intento di affiancarlo a un approccio bottom-up che permetta il coinvolgimento dei lavoratori.
- Il progetto di innovazione è condotto da una società di consulenza esterna proposta dal sindacato. > a gennaio 2018 sottoscrizione di un contratto collettivo in cui un premio di risultato è collegato a obiettivi di innovazione organizzativa (il periodo congruo coincide con le fasi del progetto individuate dal Gantt).

Osservazioni

1. L'azienda come soggetto non unitario: ci devono essere una proprietà consapevole e un management in grado di lavorare.
2. Progetti di innovazione organizzativa sono molto difficili perché fanno emergere tutti i problemi di gestione interni all'azienda (sono una bomba nell'organizzazione).
3. Una contrattazione/apprendimento (learning by bargaining): tutti i processi di innovazione sono processi di affinamento successivo (non li impari dai manuali)
4. La fase iniziale è decisiva: occorre bene interpretare il fabbisogno.
5. Importante portare risultati ad azienda e lavoratori.

Valorizzare le competenze e attrarre i talenti

Contenuti, protagonisti e obiettivi	Principali determinanti
<p>Nel 2013, la Manfrotto (azienda che produce supporti professionali per fotocamere e illuminazioni, facente parte del Gruppo Vitec) concorda con il sindacato un sistema per la valutazione delle competenze dei lavoratori con riflessi anche sul premio di risultato. La trasparenza del sistema di valutazione è certificata dall'Università di Pisa. Nel 2018, dopo che il rinnovo del CCNL ha sollecitato l'avvio di sperimentazioni aziendali per definire un nuovo sistema di inquadramento, la Manfrotto sigla un nuovo contratto integrativo che rivede il precedente sistema di valutazione delle competenze dei lavoratori e lo estende anche a team leader e operatori. ADAPT è coinvolta nella fase di sottoscrizione del nuovo integrativo. L'obiettivo è definire un nuovo sistema di classificazione coerente con il sistema di valutazione (e che rispecchi l'organizzazione del lavoro già in atto in azienda) e costruire entro il 2020 un Passaporto della Professionalità per i lavoratori.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. La rilevanza del territorio: la necessità di attrarre competenze e il raccordo di lunga data con le istituzioni.2. La posizione dell'azienda sul mercato internazionale: una competitività che si gioca sulla qualità del prodotto.3. L'attitudine del direttore HR: la sua propensione all'innovazione e alla valorizzazione della professionalità nonché alla diffusione della mission aziendale.4. I cambiamenti tecnologici in azienda e la polarizzazione delle competenze: la volontà di valorizzare gli operai iperspecializzati.5. La convergenza di vedute tra l'azienda e la FIM-CISL.6. Il ruolo di ADAPT come assistente tecnico e progettuale nella stesura dell'integrativo e come facilitatore delle comunicazioni tra sindacato e azienda.

Quale nuova rappresentanza?

SI È PARLATO DI ...

Dalla solidarietà
«meccanica»

Alla solidarietà
«organica»

Dalla classe

Alla persona

Dall'ideologia

All'etica
sociale

Dall'antagonismo
e rivendicazione

Alla relazione e
costruzione

Da una solidarietà basata sulle somiglianze a una che enfatizza le differenze e le mette in relazione in un'ottica sistemica (E. DURKHEIM).

Dalla mobilitazione della classe operaia alla rappresentanza e promozione della persona (*Capability Approach*).

Dall'ideologia come collante all'etica sociale come quadro convincente di idealità e orientamenti.

Dall'approccio antagonista e rivendicativo a quello relazionale e costruttivo. Valorizzare il lavoro come fattore essenziale di legame sociale.

Quale nuovo contratto collettivo?

«Il contratto collettivo non più come un'informazione spot, un semplice segnale di presenza o assenza, né come singole pratiche organizzativo-manageriale negoziate, bensì **come un processo di investimento di medio-lungo periodo** riguardante un insieme coeso di aspetti inerenti le prestazioni professionali, che gli attori intraprendono nella prospettiva di accrescere il capitale organizzativo dell'impresa e di suddividere nel tempo i risultati attesi, secondo una strategia win-win» (L. Bisio, S. Cardinaleschi, R. Leoni, 2018)