

RELAZIONI INDUSTRIALI DECENTRATE

**Ricerche empiriche
e riflessioni a partire
dal caso bresciano**

**a cura di
Niccolò Casnici
Marco Castellani**

Prefazione di Tiziano Treu

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

ECONOMIA e POLITICA INDUSTRIALE

La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo del Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Brescia.

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.

RELAZIONI INDUSTRIALI DECENTRATE

**Ricerche empiriche
e riflessioni a partire
dal caso bresciano**

**a cura di
Niccolò Casnici
Marco Castellani**

Prefazione di Tiziano Treu

FrancoAngeli

Isbn: 9788835157403

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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 www.francoangeli.it.

INDICE

Prefazione	pag.	7
Introduzione	»	13
1. La contrattazione aziendale nel sistema di relazioni industriali italiano , di <i>Roberto Pedersini</i>	»	17
1.1. La contrattazione collettiva in Italia: questioni aperte	»	17
1.2. Rilevanza e limiti della contrattazione di secondo livello in Italia	»	20
1.3. Fonti e dati sulla contrattazione aziendale	»	24
1.4. Studiare la contrattazione collettiva a livello di impresa	»	26
2. Contrattazione aziendale e progresso. Spunti di riflessione a partire da Brescia , di <i>Paolo Tomassetti</i>	»	29
2.1. Introduzione	»	29
2.2. Lo studio del contratto collettivo (aziendale) come metodo di analisi giuridica	»	31
2.3. Regola ed eccezione nella contrattazione aziendale	»	36
2.4. Varietà di contratti aziendali e loro contenuto normativo	»	41
2.5. Qualità e profondità regolativa della contrattazione aziendale	»	45
2.6. Contrattazione aziendale e organizzazione del lavoro: i sistemi di classificazione e inquadramento del personale	»	49
3. Micro-determinanti della contrattazione di secondo livello. Os.Me.R. e il distretto bresciano , di <i>Niccolò Casnici e Marco Castellani</i>	»	54
3.1. Introduzione	»	54

3.2. L'Osservatorio sul Mercato del Lavoro e sulle Relazioni Collettive	pag.	57
3.3. Micro-determinanti della contrattazione decentrata	»	60
3.4. Dati e metodo di ricerca	»	65
3.5. Discussione dei risultati	»	66
4. Dall'emergenza, l'innovazione. La contrattazione decentrata bresciana durante e dopo la pandemia, di Cristina Alessi, Fabio Ravelli e Olga Rubagotti	»	71
4.1. Una sinossi delle principali tipologie di accordi decentrati stipulati nel periodo pandemico	»	71
4.2. Gli accordi sulla gestione dell'emergenza epidemiologica in azienda e gli accordi sulla promozione della campagna vaccinale	»	74
4.3. Segue: alcune considerazioni sull'efficacia dei protocolli nazionali e degli accordi decentrati in materia di gestione della sicurezza in azienda	»	78
4.4. Il lavoro agile negli accordi di secondo livello a Brescia nel periodo emergenziale (e oltre)	»	80
4.4.1. La fornitura degli strumenti di lavoro	»	84
4.4.2. L'orario di lavoro	»	85
4.4.3. Le priorità di accesso al lavoro agile	»	88
4.4.4. Il caso dei buoni pasto	»	90
4.5. Le prestazioni di welfare aziendale	»	92
5. Contrattazione aziendale e cambiamento organizzativo, di Sergio Albertini e Caterina Muzzi	»	97
5.1. Contrattazione integrativa aziendale, incentivi e innovazione organizzativa	»	97
5.2. <i>Pay for performance, job characteristics</i> e benessere organizzativo	»	101
5.3. Contrattazione aziendale e innovazione organizzativa: alcuni casi esemplificativi di imprese bresciane	»	105
5.4. Discussione	»	112

PREFAZIONE

1. Il volume qui presentato fornisce un utile contributo alla conoscenza della contrattazione collettiva decentrata, una conoscenza che è parziale e inadeguata alla importanza centrale di questo fenomeno nel quadro delle relazioni industriali.

L'obiettivo perseguito dagli autori di fornire un quadro dei principali contenuti di questa contrattazione collettiva è particolarmente significativo sia perché riguarda la esperienza di un territorio – come quello bresciano – importante per la sua tradizione e per il peso attuale nel panorama sindacale italiano sia perché si concentra sul periodo pandemico, che ha manifestato grandi criticità e insieme stimoli al rinnovamento delle relazioni di lavoro.

Sarà importante dare seguito al proposito manifestato dagli autori di continuare la ricerca per valutare le evoluzioni del fenomeno nel dopo covid e di rendere continuativa l'attività di questo “osservatorio”, con il metodo di analisi così bene avviato.

Roberto Pedersini nel suo scritto ci ricorda che sulla contrattazione aziendale esiste una mole significativa di dati provenienti da fonti diverse che tuttavia (o per questo) non sono in grado di fornire un quadro conoscitivo rappresentativo e sistematico fondato su una evidenza empirica autorevole e riconosciuta da tutte le parti.

Tanto è vero che la stessa diffusione quantitativa della contrattazione aziendale non è univocamente determinata dalle varie fonti. Anche se tutte convergono nel rilevare la perdurante difficoltà di estendere la copertura di tale contrattazione oltre le percentuali minoritarie rilevate già alla metà degli anni Novanta: circa un terzo del lavoro dipendente, con grandi variazioni a

seconda dei settori, delle aree geografiche e soprattutto delle dimensioni aziendali (Pedersini).

Questa parzialità della copertura contrattuale, che perdura nonostante le agevolazioni fiscali previste, per un istituto contrattuale centrale come il premio di produttività, limita non poco la funzione attribuita a questa contrattazione di operare come fattore di innovazione sia delle relazioni industriali sia delle prassi organizzative e partecipative (T. Treu, *Un'analisi storica delle relazioni industriali nel settore metalmeccanico*, in *Le relazioni industriali nell'industria metalmeccanica*, in Quaderni del Cnel, n. speciale, maggio 2020, p. 71 ss.).

Anzi tale blocco di crescita ha indotto molti autori a chiedersi se dopo tanti anni e tanti tentativi l'obiettivo di puntare alla espansione della contrattazione decentrata non debba ritenersi impraticabile e debbano ricercarsi altre soluzioni.

In ogni caso la sistematizzazione dei dati qualitativi e quantitativi relativi alla contrattazione decentrata necessari per fornire agli attori un quadro certo e condiviso competerebbe alle istituzioni pubbliche, come si è verificato in altri paesi, UK anzitutto, ma anche lì in tempi passati che non hanno avuto seguito.

2. A colmare questo deficit conoscitivo si sono adoperati diversi soggetti con varie iniziative di cui si dà conto nei contributi del volume. Tra questi si menzionano in particolare gli osservatori delle confederazioni sindacali CGIL e CISL e i rapporti Adapt sulla contrattazione collettiva.

L'osservatorio di Brescia può contribuire significativamente a migliorare il quadro conoscitivo della contrattazione decentrata, non solo per il suo ambito di riferimento, ma perché l'analisi dei suoi contenuti è accompagnata da un'attività di ricerca su punti di grande interesse per svolgere un dibattito ragionato sulle relazioni industriali nell'impresa.

Di questo c'è bisogno per cogliere le implicazioni delle grandi trasformazioni e transizioni economiche e sociali che hanno uno dei loro epicentri nella impresa.

A tal fine è utile approfondire, anche oltre quanto indicato nel testo, sia i criteri di categorializzazione dei contenuti degli accordi (vedi la sinossi delle tipologie presentata nel saggio di C. Alessi, F. Ravelli, O. Rubagotti) sia le determinanti della contrattazione di cui si occupa il saggio di N. Casnici e M. Castellani.

Il materiale raccolto e discusso dell'osservatorio è ampiamente sufficiente, specie se confrontato con le altre fonti parziali ricordate, per esplorare i fattori che influiscono sulle relazioni industriali nell'impresa e sulle strategie degli attori nonché per valutare i risultati (*output* e *outcome*) dei contratti, come invita a fare Pedersini.

Non posso qui analizzare neanche in sintesi i tanti spunti analitici contenuti nel volume.

Ma segnalo per cenni qualche tema riguardante le tendenze qualitative della contrattazione da analizzare con attenzione anche in prospettiva.

3. La ricerca analizza la presenza rilevante di contratti collettivi aventi caratteri procedurali e gestionali, mentre rileva la minore frequenza di accordi di tipo acquisitivo, che più hanno risentito della crisi economica e della sospensione delle attività produttive dovuta alla pandemia.

Paolo Tomassetti rileva la presenza in alcune aziende di procedure negoziate per la partecipazione organizzativa dei lavoratori nei luoghi di lavoro, che nella maggior parte dei casi prendono la forma dei comitati paritetici. Questa forma di partecipazione risulta diffusa anche secondo altre rilevazioni di ricerca, e appare sostenuta dalla normativa fiscale che prevede agevolazioni incrementate quando i premi di produttività negoziati in azienda sono accompagnati da procedure di partecipazione diretta dei lavoratori alla organizzazione del lavoro.

Resta da vedere se questi accordi gestionali e procedurali siano un fenomeno temporaneo legato alla crisi, ovvero se rappresentino un segnale di novità destinato a continuare e ad acquisire peso crescente in prospettiva.

Sono convinto che questo tipo di contratti possa offrire all'azione sindacale una strumentazione più adeguata di quella fornita dagli accordi basati sullo scambio economico tradizionale, ad affrontare le realtà turbolente della nuova economia digitale a cominciare dalle questioni attinenti alla gestione delle transizioni ecologica e digitale.

Una seconda area frequentata dagli accordi che presenta grandi potenzialità di sviluppo e altrettante sfide, è quella della sicurezza del lavoro, da considerarsi sempre più in relazione con i caratteri e la qualità dell'ambiente.

Anche questo ambito si presta bene ad accordi gestionali e procedurali, che anzi in questo caso potrebbero collegarsi con le istituzioni della sanità e della assistenza, non solo per i necessari raccordi informativi, ma anche per aprirsi a forme di concertazione e di partecipazione triangolare.

Non sorprende poi che il lavoro a distanza sia oggetto di molti contratti decentrati, dato che ormai tale forma di attività è destinata a diventare stabile e strutturale nei moderni sistemi aziendali.

Resta da verificare se e come questa forma di attività possa essere utilizzata non solo come mezzo di protezione della salute e di riorganizzazione degli orari, ma anche come occasione per sperimentare nuovi modelli organizzativi nelle imprese.

La contrattazione decentrata, di cui qui si danno esempi significativi, costituisce lo strumento adatto per guidare una sperimentazione di nuovi modi di organizzare il tempo e i luoghi del lavoro, e possibilmente anche per valorizzare il metodo collaborativo al fine di combinare le possibilità di maggiore autonomia dei singoli con le esigenze della efficienza aziendale.

Indicazioni analoghe provengono dalle esperienze più significative della contrattazione bresciana sui premi di risultato presentate da S. Albertini e C. Muzzi.

Gli autori indicano come questa contrattazione si presti ad essere uno strumento utile non solo per allineare i salari alla produttività ma anche per promuovere la innovazione organizzativa mediante il coinvolgimento dei lavoratori nella vita aziendale; e aggiungono che questi accordi aziendali sono più efficaci quando le remunerazioni monetarie sono accompagnate da “remunerazioni intrinseche” relative al benessere dei lavoratori.

I contenuti di welfare risultano ampiamente diffusi nella contrattazione bresciana, come ormai in molte aree del paese, e sono apprezzati non solo perché alleggeriscono il peso delle prestazioni sociali gravanti sullo Stato, ma anche perché, come rileva il contributo di Alessi, Ravelli e Ribagotti, segnalano una nuova funzione della contrattazione volta alla ridefinizione partecipativa dei modelli di impresa.

Più complesse e in parte contraddittorie appaiono le esperienze contrattuali relative ai sistemi di inquadramento del personale.

Il ruolo della contrattazione aziendale è stato decisivo nel promuovere il passaggio, invero alquanto lento, dal modello dell'inquadramento unico ai nuovi sistemi classificatori basati su ruoli e competenze professionali, sanciti a livello nazionale dai contratti recenti dei metalmeccanici (2016 e 2021).

Tomassetti rileva che alcune aziende bresciane hanno avviato con i sindacati percorsi pionieristici in materia di riconoscimento e promozione della professionalità, ma nota altresì come tali iniziative anticipatrici non si siano diffuse in altre realtà del territorio.

Anzi la mancata attuazione in molte aziende bresciane della riforma degli inquadramenti prevista dal contratto nazionale mostra le resistenze al cambiamento di una parte non trascurabile del sistema locale.

Del resto la stessa resistenza si è registrata in altre aree e settori produttivi del paese, ove le innovazioni introdotte dal contratto metalmeccanici non sono state accettate.

4. In conclusione si può affermare che la complessità delle vicende contrattuali a livello decentrato, dei suoi risultati e dei suoi limiti, è presenta nel volume con un'analisi molto utile agli studiosi e agli operatori.

I dati e contributi raccolti tramite l'osservatorio bresciano confermano la ricchezza e la vitalità di questa contrattazione che resta un punto centrale per la evoluzione delle nostre relazioni industriali.

È quindi appropriato il proposito di continuare con le attività sia di rilevazione sia di ricerca, sistematizzando i rapporti e collegamenti con le indagini svolte da altre organizzazioni, anche utilizzando il tramite del Cnel.

Nel corso della consiliatura del Cnel da me presieduta ho più volte sollecitato tali collegamenti. In particolare ho auspicato che le maggiori organizzazioni sindacali e datoriali presenti nel Consiglio concordassero se non la unificazione delle loro banche dati sulla contrattazione decentrata, almeno la definizione di criteri comuni sia per migliorare la rappresentatività delle rilevazioni sia per analizzare e catalogare i principali contenuti dei contratti decentrati.

L'adozione di simili criteri comuni avvicinerrebbe, se non raggiungerebbe l'obiettivo auspicato dagli autori di rispondere al bisogno di informazione sistematica e soddisfacente sulle relazioni industriali a livello di impresa, e permetterebbe di integrare l'archivio dei contratti nazionale curato dal Cnel con un parallelo e organico data base sulla contrattazione decentrata.

INTRODUZIONE

Questa raccolta di saggi costituisce un momento di sintesi per l'attività di ricerca sui temi della contrattazione decentrata condotta da studiosi e studiosi di diritto, di scienze sociali e delle organizzazioni. Si tratta di un'opera collettanea nata su stimolo dell'*Osservatorio sulla contrattazione collettiva decentrata* che, sin dalla sua costituzione all'interno dell'Os.Me.R. (*Osservatorio sul Mercato del Lavoro e sulle Relazioni Collettive*, dell'Università degli Studi di Brescia), promuove indagini teoriche ed empiriche su un terreno caratterizzato da forte interdisciplinarietà come quello delle relazioni industriali. Proprio questa prospettiva, di confronto costante tra approcci differenti, ha saputo indirizzare la riflessione non solo verso le questioni per così dire più "ricorrenti" della contrattazione di secondo livello (dalla flessibilità al crescente decentramento in rapporto al CCNL), ma anche in direzione di un pragmatico tentativo di sistematizzare l'ampia varietà di contenuti presenti negli accordi.

Va premesso che l'esigua disponibilità di dati per buona parte del territorio nazionale continua a essere un serio ostacolo alla ricerca sulla contrattazione decentrata. Pertanto, poter contestualizzare alcuni risultati delle indagini condotte sulla banca dati dell'Osservatorio all'interno di una disamina più generale, ma anche ragionata, delle relazioni industriali a livello d'impresa ci è sembrato di assoluto rilievo.

Per gli autori impegnati con l'Osservatorio stesso, il volume vede concretizzarsi una prassi di ricerca costruita su un proficuo confronto tra parti sociali e componente accademica. Tale modo di procedere ha beneficiato, nel corso del tempo, di una molteplicità di punti di vista e di un successivo processo di sintesi grazie al quale sono stati poi redatti e presentati report an-

nuali, organizzate conferenze e avviate ricerche sul campo. È da questa consolidata esperienza che il volume trae ispirazione, valorizzandola anche con i contributi di studiose e studiosi non facenti parte dell'Osservatorio ma ad esso contigui per interessi, spinta intellettuale e attività di studio.

In estrema sintesi, pur rivolgendosi in larga misura a un pubblico di specialisti, l'opera non manca di fornire tutti i contenuti necessari per declinare le tesi proposte rispetto al quadro complessivo delle relazioni industriali italiane. Riteniamo che questa caratteristica, oltre a rendere pienamente fruibili i contributi delle autrici e degli autori intervenuti, aiuti chi legge a orientarsi nella complessità della contrattazione dopo lo scossone della fase pandemica. In una realtà così eterogenea e articolata – e questo è il messaggio che il volume intende trasmettere – maturare la capacità d'interpretare gli scenari socio-economici che ci attendono e disporre degli strumenti necessari a leggerne gli effetti e gli stimoli per il micro-mondo dei negoziati decentrati non rappresenta più soltanto una competenza da “addetti ai lavori”, ma una necessità di cui ogni studioso di questo settore è chiamato a farsi carico.

Prima di lasciare spazio ai contributi scientifici del volume, riteniamo doveroso rivolgere un sincero ringraziamento a tutti coloro che, con il loro impegno, ne hanno reso possibile la redazione. In primis, grazie agli autori, che hanno approfondito questioni complesse e fornito numerosi spunti di riflessione su un tema multi-dimensionale come quello in oggetto. Un ringraziamento particolare è inoltre rivolto al Prof. Tiziano Treu, per la sua autorevole e accurata prefazione. Siamo poi grati all'Osservatorio sul mercato del lavoro e sulle relazioni collettive (Os.Me.R) non solo per aver materialmente reso possibile la stesura di alcuni dei capitoli contenuti nel volume, ma anche per aver stimolato un dibattito democratico e partecipativo, oltre che scientifico, su molti dei principali temi connessi con lo studio delle relazioni industriali decentrate, dibattito grazie al quale di fatto è nata e si è sviluppata l'idea di questo libro: per questo ringraziamo la Direttrice, Prof.ssa Marzia Barbera, i responsabili dell'Osservatorio sulla contrattazione di secondo livello, la Prof.ssa Cristina Alessi e il Prof. Fabio Ravelli, così come tutte le collaboratrici e i collaboratori che quotidianamente contribuiscono all'attività dell'Os.Me.R; inoltre, è doveroso un ringraziamento anche alle parti sociali: la loro professionalità, passione e competenza ha infatti fornito un contributo vitale alle attività dell'Osservatorio, contributo senza il quale questo e gli altri lavori scientifici finora pubblicati difficilmente avrebbero potuto pren-

dere forma. Un sentito ringraziamento va all'Editore e alla Dott.ssa Alessandra Vecchio, per la sempre cortese disponibilità e per l'infinita pazienza.

Infine, ci pare oltremodo doveroso rivolgere un pensiero al compianto Prof. Lorenzo Bordogna, che ha dedicato gran parte della sua vita allo studio di molte delle tematiche qui discusse, lasciando in eredità contributi fondamentali a tutte le studiose e gli studiosi della disciplina.

N.C. e M.C.

1. LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE NEL SISTEMA DI RELAZIONI INDUSTRIALI ITALIANO

di *Roberto Pedersini*

1.1. La contrattazione collettiva in Italia: questioni aperte

La contrattazione collettiva si trova oggi a uno snodo particolarmente significativo in Italia, per quanto riguarda il ruolo che può svolgere ai diversi livelli della sua articolazione: nella definizione delle politiche economiche, occupazionali e sociali; nella regolazione macroeconomica, attraverso l'influenza che esercita sul mercato del lavoro; e nella regolazione microeconomica, nel sistema produttivo delle imprese.

Nel nostro paese, le aspettative nei confronti del sistema della rappresentanza degli interessi sono sempre state elevate, alimentate dalla forza, dalla vitalità e per certi aspetti dal protagonismo dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali, nonché favorite da una relativa fragilità degli equilibri di governo, che si è manifestata in momenti diversi e cruciali con l'instabilità degli esecutivi o la prevalenza di governi tecnici.

Questi diversi ruoli della rappresentanza degli interessi si sono espressi grazie alla molteplicità dei luoghi e dei livelli della regolazione praticata dalle relazioni industriali nel nostro paese, spesso con il riconoscimento e la promozione dell'autorità pubblica e della regolazione legislativa.

La concertazione sociale è stata una risorsa a lungo ricercata ed evocata e in certi momenti praticata con successo, sia nel campo della gestione macroeconomica, con la politica dei redditi inaugurata dall'accordo del luglio 1993, sia per le riforme strutturali, soprattutto con l'accordo governo-sindacati del 1995 sulla riforma delle pensioni e con il patto tripartito del settembre

1996 per la riforma del mercato del lavoro (Giugni 2003¹; Carrieri 2008²). Dopo l'accordo del 1993, la contrattazione nazionale di categoria è stata il perno della politica dei redditi fino all'accordo del 2009, rimanendo il riferimento principale per le tutele generali e per la solidarietà fra lavoratori e lavoratrici nei diversi settori produttivi. Al livello decentrato e in particolare a quello aziendale, la contrattazione si è sempre occupata della gestione delle flessibilità organizzative, con il passaggio fondamentale della micro-concertazione appartata delle ristrutturazioni fra gli anni Settanta e Ottanta (Regini 1991)³. Con l'istituzionalizzazione del tradizionale bipolarismo contrattuale, realizzata dall'accordo del luglio 1993, la contrattazione decentrata, prevalentemente a livello di impresa, ha assunto un posto essenziale nelle politiche salariali attraverso la distribuzione degli incrementi di produttività, con il salario di risultato.

Oggi, però, questi diversi ruoli mostrano i segni di una comune crisi, sebbene le aspettative non siano calate e anzi si immagini e a volte si provi concretamente a rafforzare le relazioni industriali ai vari livelli. La concertazione mostra segni di scivolamento verso rapporti bilaterali fra governo e sindacati e fra governo e imprese, mentre il luogo del confronto fra rappresentanza degli interessi e rappresentanza politica si è spostato più marcatamente verso le commissioni parlamentari, in una logica vicina al lobbismo anglosassone, dove assumono un ruolo crescente le argomentazioni basate sulle evidenze empiriche ed emerge una frammentazione del dibattito sulle singole politiche che di volta in volta sono oggetto delle iniziative legislative. In tale contesto, il confronto politico fra governo e parti sociali, per certi aspetti, lascia il passo al professionalismo tecnico.

La contrattazione nazionale di categoria, malgrado la sua posizione preminente nel nostro sistema, appare minacciata da alcuni elementi strutturali e da tendenze emergenti. Dal punto di vista strutturale, si sommano tre aspetti critici. Il primo è collegato alle regole che hanno introdotto un regime di moderazione salariale particolarmente stringente, prima con la politica dei redditi e il collegamento degli incrementi retributivi all'inflazione programmata e poi con l'identificazione dell'Ipca depurata dalla dinamica dei prezzi

¹ Giugni, G. (2003), *La lunga marcia della concertazione*, Bologna: il Mulino.

² Carrieri, M. (2008), *L'altalena della concertazione. Patti e accordi italiani in prospettiva europea*, Roma: Donzelli.

³ Regini, M. (1991), *Confini mobili. La costruzione dell'economia fra politica e società*, Bologna: il Mulino.

energetici importati come riferimento per la dinamica salariale. La moderazione salariale costituisce un fattore positivo nel sostegno della competitività e per il contenimento delle dinamiche inflazionistiche – come esplicitamente previsto al momento dell’introduzione della politica dei redditi nell’accordo del 1993. Tuttavia, in questi trent’anni, la dinamica dei salari contrattuali è stata complessivamente inferiore all’andamento dei prezzi, contribuendo a ridurre i salari reali e le capacità di spesa di lavoratori e lavoratrici, con differenze significative fra i settori industriali e quelli dei servizi, che penalizzano questi ultimi e hanno alimentato una divergenza fra i comparti (cfr. il numero 1 del 2003 di *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori* sul tema “Salari e inflazione”).

La tendenza complessiva e le differenze fra settori hanno disatteso l’obiettivo di tutela generale del potere d’acquisto dei salari contrattuali contenuto nell’accordo del luglio 1993, creando tensioni nel fronte sindacale e privando la domanda interna di un importante stimolo per la crescita. La stagnazione della produttività nello stesso periodo potrebbe sembrare una giustificazione della debole dinamica salariale, ciononostante non bisogna dimenticare che il nesso di causalità non va solo in una direzione. Anche gli incrementi salariali possono contribuire alla crescita e alla produttività: grazie al contributo già citato alla domanda interna, agli aspetti motivazionali e agli effetti di “vincolo benefico”⁴, che possono stimolare gli investimenti in capitale umano e l’innovazione, nelle sue diverse dimensioni, proprio per promuovere produttività e competitività.

Il secondo aspetto strutturale è la presenza di cronici ritardi nel rinnovo dei contratti, che, malgrado la previsione delle indennità di vacanza contrattuale, procrastina l’adeguamento dei minimi salariali e rappresenta un’ulteriore compressione di fatto della dinamica retributiva (Leonardi 2023)⁵. Il terzo elemento strutturale è il risultato di una tendenza emergente: la moltiplicazione degli accordi nazionali di categoria (Ciucciovino 2020)⁶. Ciò costituisce un fattore di frammentazione e di incertezza nella determinazione dei minimi retributivi e delle condizioni normative, che pesa specialmente in

⁴ Streeck, W. (1997), *Beneficial Constraints: On the Economic Limits of Rational Voluntarism*, in J.R. Hollingsworth e R. Boyer (a cura di), *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 197-219.

⁵ Leonardi, S. (2023), Inflazione, salari, contrattazione: un’introduzione al tema, in *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, n. 1, pp. 7-22.

⁶ Ciucciovino, S. (2020), Fisiologia e patologia del pluralismo contrattuale tra categoria sindacale e perimetri settoriali, in *Lavoro e diritto*, n. 2, pp. 185-210.