

Working Paper

**ADAPT**  
www.adapt.it

UNIVERSITY PRESS

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

# La contrattazione aziendale in provincia di Vicenza: metalmecanica e terziario

**Anna Marchiotti**

*Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro  
ADAPT, Università degli Studi di Siena*

**Working Paper n. 10/2023**

## ABSTRACT

Questa ricerca analizza lo stato dell'arte della contrattazione collettiva aziendale metalmeccanica e del terziario nel territorio vicentino. I 112 contratti, raccolti a partire dal 2016 ad oggi, sono stati analizzati con riferimento ai temi delle relazioni industriali, della salute, della formazione, dell'orario di lavoro, del welfare e del salario. Inoltre, per ciascun approfondimento tematico, l'analisi si propone di approfondire le specificità che caratterizzano i due settori oggetto di indagine, mediante grafici ed analisi longitudinali delle frequenze contrattuali. All'esito dell'indagine si rilevano differenti tendenze circa l'origine, le finalità e l'andamento della contrattazione, sia tra settori produttivi, sia di fronte ai cambiamenti occorsi dal 2016 ad oggi.

L'immagine che emerge dalla lettura dei dati riporta ad un sistema di relazioni industriali dinamico, capace di individuare spazi di azione anche nel territorio, oltre dunque il più tradizionale perimetro di azione della contrattazione.

## I PUNTI CHIAVE DEL PAPER

- L'analisi è condotta su 112 contratti aziendali siglati nella provincia di Vicenza, di cui 92 relativi al settore metalmeccanico e 20 relativi al settore terziario.
- I protagonisti della contrattazione sono i temi del welfare e della conciliazione.
- All'ultimo posto per frequenza contrattuale vi sono invece le iniziative rivolte alla formazione.
- I dati dimostrano una diversa tendenza circa l'origine e lo scopo della contrattazione.
- Il fattore umano è considerato l'elemento facilitante i negoziati.
- Dall'analisi emergono possibili legami tra la contrattazione aziendale e il territorio vicentino.

## IL MESSAGGIO

L'analisi della contrattazione aziendale vicentina mostra potenziali connessioni tra ciò che accade all'interno delle aziende e ciò che invece avviene nel territorio. Vi sono temi comuni che interessano tanto i diritti di lavoro, quanto i diritti di cittadinanza (il welfare, il tempo di lavoro e di non lavoro, la salute pubblica), ma anche *ponti comunicativi*, come i delegati e le RSU, in grado di connettere strategie sindacali e aziendali.

Sembrano dunque emergere innovativi spazi di azione per le parti sociali in grado di connettere la contrattazione e il territorio, al fine di costruire quel sistema di welfare in cui le misure siano sviluppate in raccordo con le esigenze dei lavoratori, in quanto cittadini, e del contesto sociale, diventando così un elemento di competitività per il territorio stesso.

# Indice

1. Premessa: le caratteristiche dei contratti aziendali oggetto di analisi .....	4
2. Nota metodologica .....	8
2.1. Settore metalmeccanico .....	9
2.2. Settore terziario .....	12
2.3. Valutazione di insieme.....	16
3. Linee di tendenza: gli approfondimenti tematici.....	17
3.1. Settore metalmeccanico .....	18
3.2. Settore terziario .....	19
3.3. Valutazione di insieme.....	20
4. I sistemi di relazioni industriali .....	21
4.1. Settore metalmeccanico .....	21
4.2. Settore terziario .....	23
4.3. Valutazione di insieme.....	24
5. Ambiente, salute e sicurezza .....	24
5.1. Settore metalmeccanico .....	25
5.2. Settore terziario .....	26
5.3. Valutazione di insieme.....	27
6. Politiche attive, formazione e riqualificazione professionale.....	28
6.1. Settore metalmeccanico .....	29
6.2. Valutazione di insieme.....	31
7. Organizzazione del lavoro, welfare aziendale e misure di conciliazione.....	32
7.1. Settore metalmeccanico .....	33
7.2. Settore terziario .....	36
7.3. Valutazione di insieme.....	38
8. Trattamenti retributivi e salario di produttività .....	40
8.1. Settore metalmeccanico .....	42
8.2. Settore terziario .....	44
8.3. Valutazione di insieme.....	45
9. Qualche osservazione conclusiva: i possibili legami tra contrattazione aziendale e territorio .....	46

## 1. Premessa: le caratteristiche dei contratti aziendali oggetto di analisi

Alla data del 8 agosto 2023 sono stati raccolti un totale di 112 contratti aziendali <sup>(1)</sup> siglati in tutto il territorio della provincia di Vicenza, di cui 92 relativi al settore metalmeccanico e 20 relativi al settore del terziario, del commercio, della distribuzione e dei servizi. La scelta di analizzare gli accordi in esame dipende soprattutto dall'importanza socio-economica rivestita nel territorio vicentino dal settore dell'industria metalmeccanica e da quello del terziario. Per quanto riguarda il settore metalmeccanico, Vicenza è infatti sede di tre importanti distretti: la metallurgia, l'elettromeccanica e la meccanica. Secondo i dati della Camera di Commercio di Vicenza, i distretti del settore metalmeccanico occupano nel 2021 il 21,3% della forza lavoro totale, una cifra di molto superiore alla media italiana nei medesimi ambiti (9,3%) e che dunque caratterizza fortemente la filiera produttiva locale. Allo stesso modo, al settore del commercio e dei servizi sono affiliate nel 2021 circa 45.000 imprese, pari a più della metà del totale delle aziende vicentine <sup>(2)</sup>.

La rilevazione ha interessato gli accordi sottoscritti dal 2016 ad oggi, disponibili in due differenti banche dati, quella di Ocsel-Cisl a disposizione di Cisl Vicenza e quella di *fareContrattazione* della Scuola di alta formazione di ADAPT.

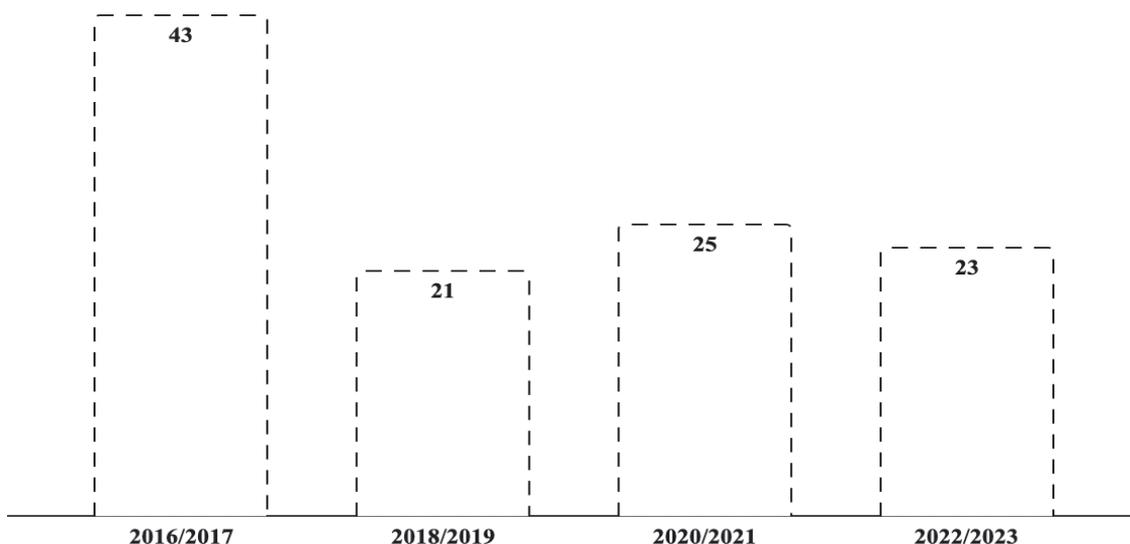
Come evidenziato dal primo grafico, il periodo in cui sono stati siglati la maggior parte dei contratti (ben 43 contratti su 112) è il biennio 2016/2017. In particolare, il 2017 è l'anno che si distingue per una evidente diffusione della contrattazione collettiva decentrata (solo nel 2017 sono state siglate 32 intese), talvolta incentivata – come molto spesso indicato negli stessi accordi – dai vantaggi fiscali e contributivi introdotti a partire dalla legge n. 208/2015 (la cosiddetta legge di stabilità).

---

<sup>(1)</sup> Sono stati inclusi nella rilevazione anche i contratti c.d. gestionali (ad esempio, riferiti all'attivazione della cassa integrazione) e gli accordi relativi all'introduzione delle misure di contenimento del Covid durante il periodo pandemico. Il totale dei contratti include altresì i rinnovi e i contratti aziendali siglati in anni diversi da medesime aziende.

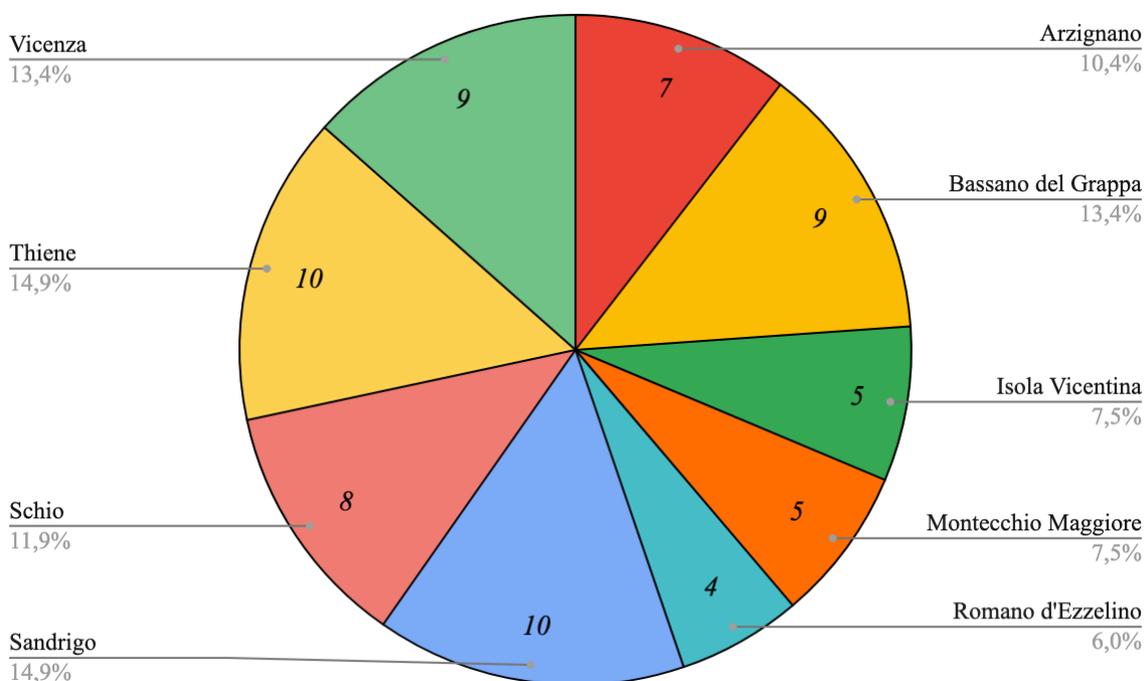
<sup>(2)</sup> I dati sono stati elaborati a partire dalla Guida statistica della Provincia, *Conoscere Vicenza*, Camera di Commercio di Vicenza, dicembre 2022.

Grafico 1. Numero dei contratti suddivisi per biennio



Avendo ora riguardo alla distribuzione territoriale, sui 114 comuni che compongono la provincia di Vicenza, in ben 35 città ha sede un'azienda o uno stabilimento in cui è stata sottoscritta almeno un'intesa. Al primo posto per numero di contratti siglati vi sono i comuni di Thiene e Sandrigo. A seguire, vi sono le città di Vicenza, Bassano del Grappa, Schio ed Arzignano. Nei territori dei primi nove comuni, così come rappresentati dal grafico che segue, sono state sottoscritte ben 67 intese, pari al 59,8% dell'insieme.

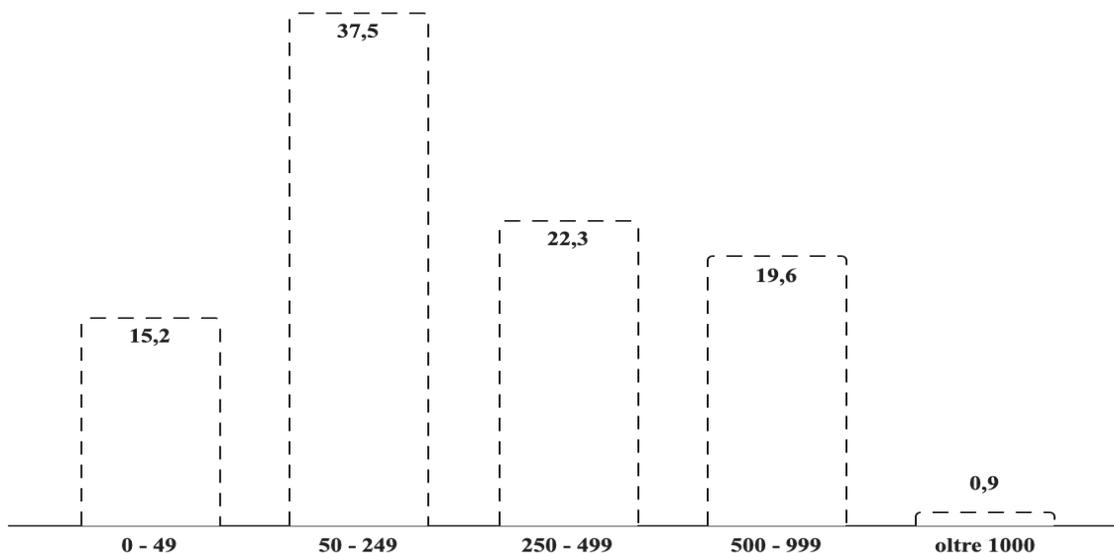
Grafico 2. Numero di contratti siglati per Comune



Quanto alla dimensione aziendale, il 37,5% dei contratti (42 intese su 112) è stato siglato in aziende di medio-piccole dimensioni, occupanti tra i 50 e i 249 lavoratori. A seguire, i

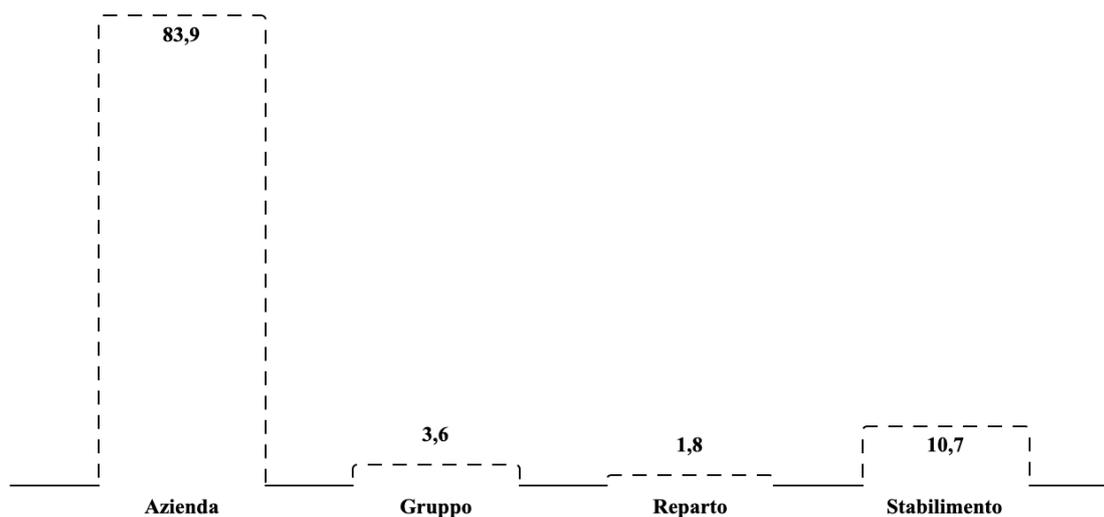
contratti sottoscritti si riferiscono soprattutto ad aziende di medie dimensioni (250-499 dipendenti) e di grandi dimensioni (500-999 dipendenti), rappresentanti rispettivamente il 22,3% e il 19,6% del totale. La contrattazione è altresì un'attività presente anche nelle piccole aziende con meno di 50 addetti (15,2%), mentre residuali sono le intese sottoscritte in aziende con più di 1000 dipendenti.

*Grafico 3. Dimensione aziendale di riferimento dei contratti (%)*



La quasi totalità dei contratti raccolti è stata sottoscritta a livello aziendale (83,9%). Gli accordi validi a livello di stabilimento sono poco meno dell'11%, mentre gli accordi siglati a livello di gruppo o tra aziende aventi un contratto di rete rappresentano il 5% dei casi.

*Grafico 4. Livello di sottoscrizione dei contratti (%)*

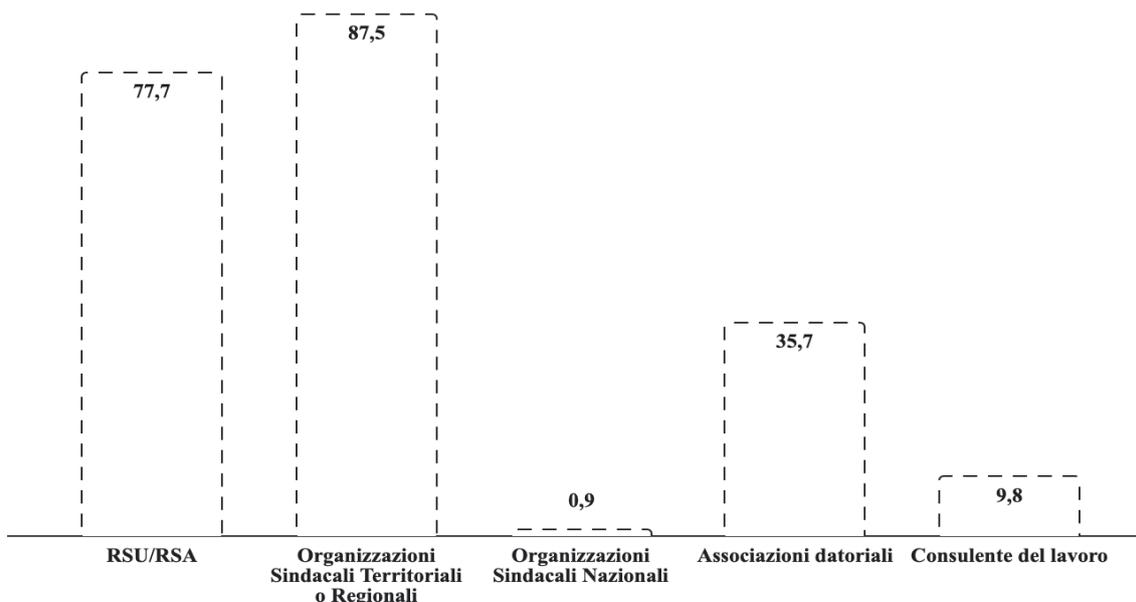


Analizzando ora le parti firmatarie, emerge come i soggetti che con maggior frequenza stipulano e promuovono l'attività negoziale in azienda sono le organizzazioni sindacali, territoriali o regionali. Presenti nel 87,5% dei casi, i sindacati sono di frequente

accompagnati dalle RSU e dalle RSA, soggetto che da solo ha infatti stipulato solo 14 contratti.

Sul versante datoriale, le intese siglate con l'assistenza delle associazioni di categoria e dei consulenti del lavoro sono in totale 51, pari a circa il 45% del materiale analizzato. In questo caso, le aziende sembrano prediligere l'assistenza dell'organizzazione datoriale a quella dei professionisti, quest'ultimi firmatari di meno del 10% degli accordi.

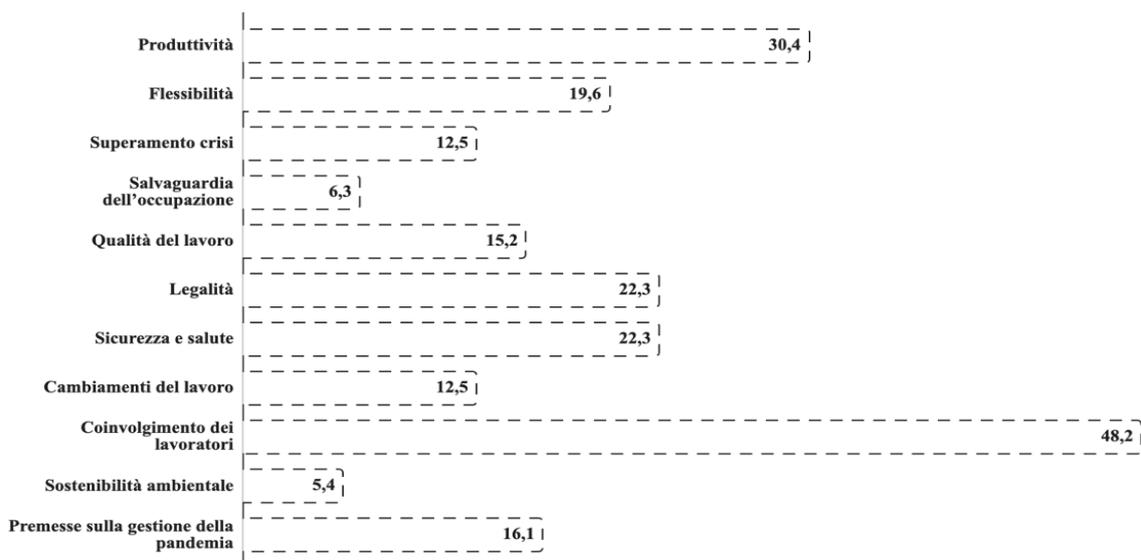
Grafico 5. Parti firmatarie per frequenza contrattuale (%)



Allo scopo di ottenere una panoramica completa circa le finalità della contrattazione nel territorio vicentino ed orientare così le successive interpretazioni, l'analisi che segue intende approfondire le premesse e i preamboli introduttivi gli accordi.

A tal proposito, è indubbio che la ragione principale per cui si contratta sia il coinvolgimento dei lavoratori e la partecipazione delle rappresentanze, finalità presente nel 48,2% dei casi. A seguire, le parti dichiarano di voler aumentare i livelli di produttività (30,4%), assicurare maggior coerenza alle normative (22,3%) – talvolta quelle del contratto nazionale di settore – e raggiungere standard più elevati di sicurezza, salute e benessere nei luoghi di lavoro (22,3%).

Grafico 6. Finalità delle intese per frequenza contrattuale (%)



## 2. Nota metodologica

Come anticipato nel primo paragrafo, la presente indagine è condotta utilizzando la banca dati *fareContrattazione* della Scuola di alta formazione di ADAPT avviata nel 2012 e che contiene oggi oltre 4.500 tra contratti collettivi nazionali e contratti decentrati prevalentemente di livello aziendale e la banca dati Ocsel-Cisl di proprietà di Cisl, la quale raccoglie anch'esso un numero molto grande di accordi. L'insieme dei contratti analizzati non rappresenta un campione a livello statistico degli accordi sottoscritti nel periodo indicato considerata l'impossibilità, in Italia, di conoscere il numero esatto di contratti collettivi <sup>(3)</sup> e la difficoltà di reperimento del materiale contrattuale <sup>(4)</sup>.

L'indagine sui contenuti della contrattazione si basa sulla metodologia della *content analysis* e utilizza le griglie di rilevazione poste alla base della classificazione condotta nel tempo dai Rapporti ADAPT.

In particolare, la selezione dei contratti aziendali è avvenuta sulla base dell'anno di sottoscrizione, del settore di riferimento e dell'ambito territoriale. I contratti così raccolti alla data dell'8 agosto 2023 sono 112, di cui 92 afferenti al settore metalmeccanico e 20 al settore del terziario, della distribuzione e dei servizi.

La totalità dei contratti è stata analizzata con riferimento ai seguenti temi: sistemi di relazioni industriali; ambiente, salute e sicurezza; politiche attive, formazione,

<sup>(3)</sup> Come riportato anche nella Nota metodologica del VIII Rapporto ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2020)*, ADAPT University Press, 2021.

<sup>(4)</sup> Si veda a tal proposito, M. TIRABOSCHI, *Problemi e prospettive nello studio della contrattazione collettiva aziendale*, in *Economia e società regionale*, 2022, n. 3, pp. 21-31; E. SCUDELLER, A. ASNAGHI, *La conoscibilità dei contratti collettivi di lavoro nel settore privato: una proposta*, in *Sintesi*, 2021.

riqualificazione professionale; organizzazione del lavoro, welfare aziendale e misure di conciliazione; trattamenti retributivi e salario di produttività.

Per ciascun approfondimento tematico, i contratti sono stati ulteriormente analizzati sulla base del settore di appartenenza, metalmeccanico o terziario. Per ciascun paragrafo, a fianco delle analisi statiche delle frequenze contrattuali delle categorie oggetto di indagine, sono state realizzate anche alcune analisi longitudinali, con lo scopo di conoscere l'andamento temporale delle caratteristiche della contrattazione. Il periodo di osservazione è stato suddiviso in quattro bienni dal 2016 e al 2023.

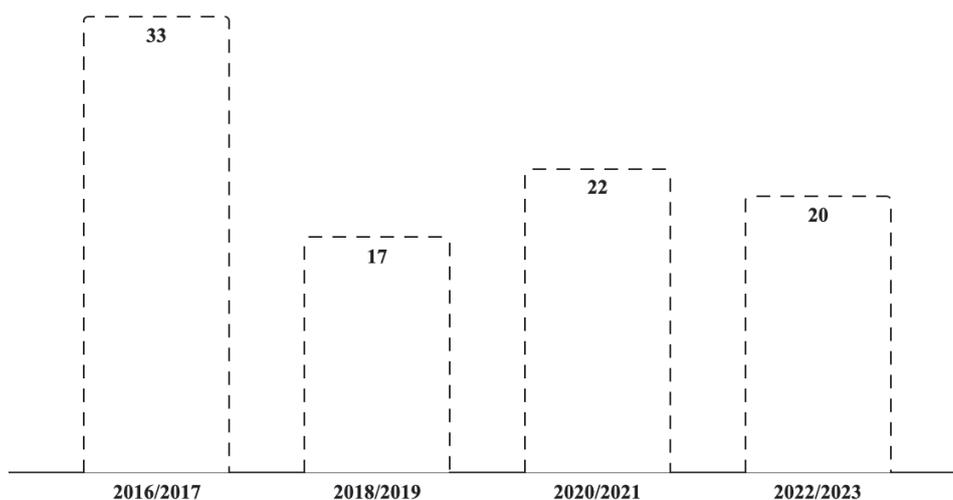
A conclusione di ciascun approfondimento si propone infine una valutazione di insieme, tesa ad interpretare gli esiti delle analisi a livello generale e settoriale. In tal senso, lo scopo non è una comparazione tra i settori produttivi, che poco di attendibile potrebbe dire considerata la diversità dei sistemi regolatori in cui terziario e metalmeccanico sono inseriti <sup>(5)</sup>, ma vorrebbe piuttosto rappresentare il tentativo di osservare e descrivere le modalità di interazione che contraddistinguono (o accomunano) il diverso agire sindacale, in relazione tanto alle peculiarità del contesto produttivo, quanto alle esigenze dei lavoratori e delle loro comunità.

## 2.1. Settore metalmeccanico

I contratti aziendali relativi al settore metalmeccanico rientrano per la totalità dei casi nel perimetro delle regole dettate dal CCNL Metalmeccanica Industria. Le 92 intese raccolte sono così distribuite: 33 nel biennio 2016/2017; 17 nel biennio 2018/2019; 22 nel biennio 2020/2021; 20 nel biennio 2022/2023.

Il periodo di maggior diffusione della contrattazione decentrata corrisponde dunque agli anni 2016 e 2017.

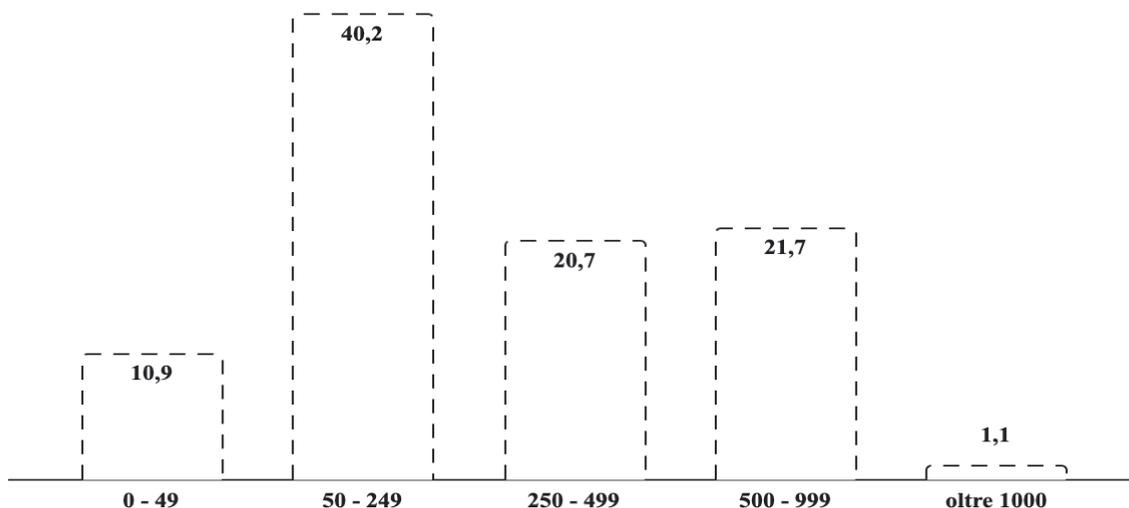
Grafico 7. Numero dei contratti suddivisi per biennio



<sup>(5)</sup> Si veda qui M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022.

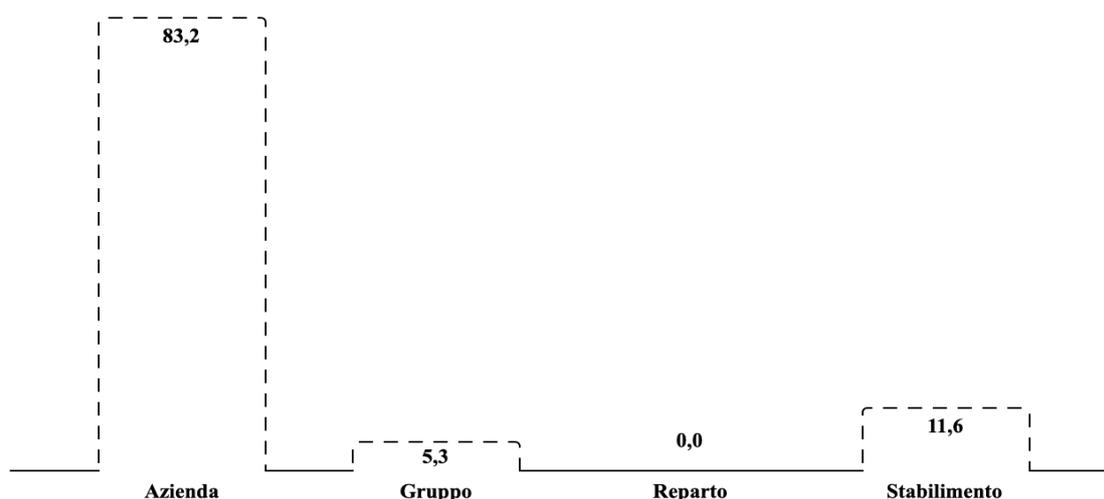
Quanto alla dimensione aziendale, più della metà degli accordi è stata siglata in aziende di piccole e medie dimensioni, occupanti fino a 249 addetti (51,1%). L'altra metà è invece distribuita nelle aziende con un numero di dipendenti superiore a 250 e fino a 999 (42,4%). Tra queste, si sottolinea come non sia presente un numero significativo di contratti siglati nelle aziende con più di mille addetti.

Grafico 8. Dimensione aziendale di riferimento dei contratti (%)



Le intese sono sottoscritte nella stragrande maggioranza dei casi a livello aziendale (83,2%). A seguire, l'11,6% degli accordi è valido per l'intero stabilimento e circa il 5% è siglato a livello di gruppo. Nell'insieme dei contratti raccolti, nessuna disposizione è efficace per il solo reparto produttivo.

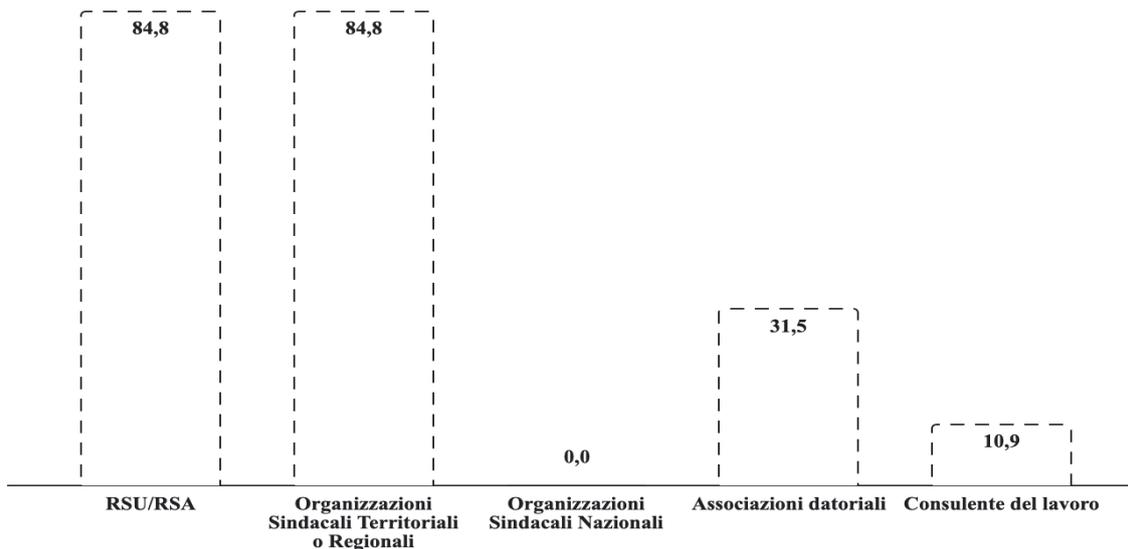
Grafico 9. Livello di sottoscrizione dei contratti (%)



Nel settore metalmeccanico i firmatari delle intese risultano essere soprattutto le RSU e le organizzazioni sindacali territoriali e regionali, presenti entrambe in quasi l'85% dei contratti. Assenti risultano invece le organizzazioni sindacali a livello nazionale.

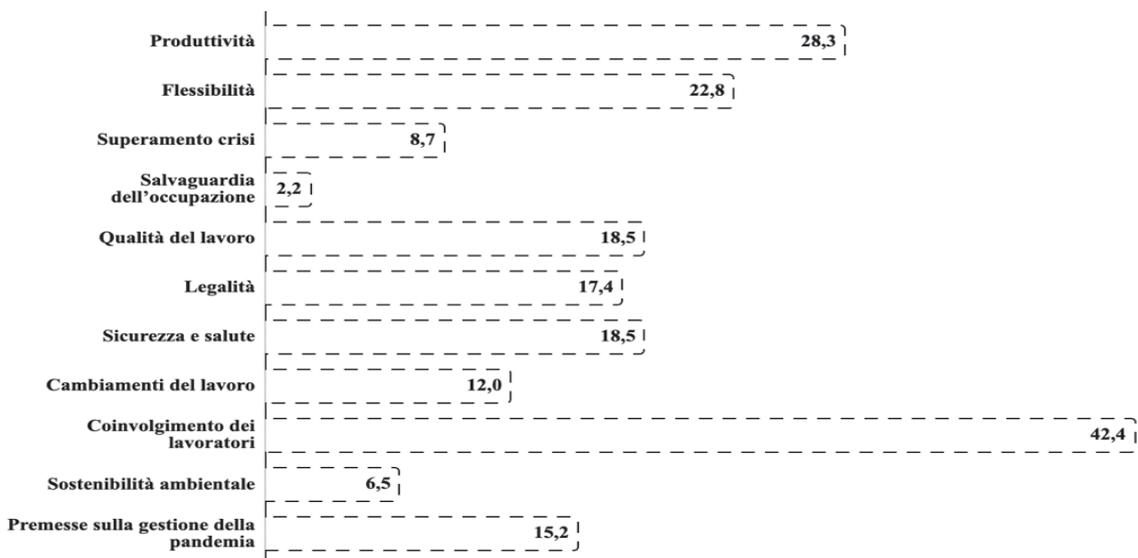
Come i lavoratori, anche i datori di lavoro sono assistiti dalle relative associazioni datoriali o dagli studi di consulenza. Confindustria Vicenza è difatti presente nel 31,5% dei casi e i consulenti del lavoro sono firmatari del 10,9% degli accordi. Si evidenzia però come i datori di lavoro preferiscano nella maggior parte dei casi di non avvalersi dell'assistenza dei propri rappresentanti.

Grafico 10. Parti firmatarie per frequenza contrattuale (%)



Per quanto riguarda le finalità della contrattazione, le parti sociali sottoscrivono le intese soprattutto al fine di coinvolgere i lavoratori (42,4%) e di incrementare la produttività aziendale (28,3%). Al terzo posto, presente all'incirca nel 30% degli accordi, l'obiettivo delle negoziazioni è quello di incentivare la flessibilità, intesa quale strumento capace di realizzare processi produttivi adeguati ai rapidi mutamenti e alle sfide del mercato globale.

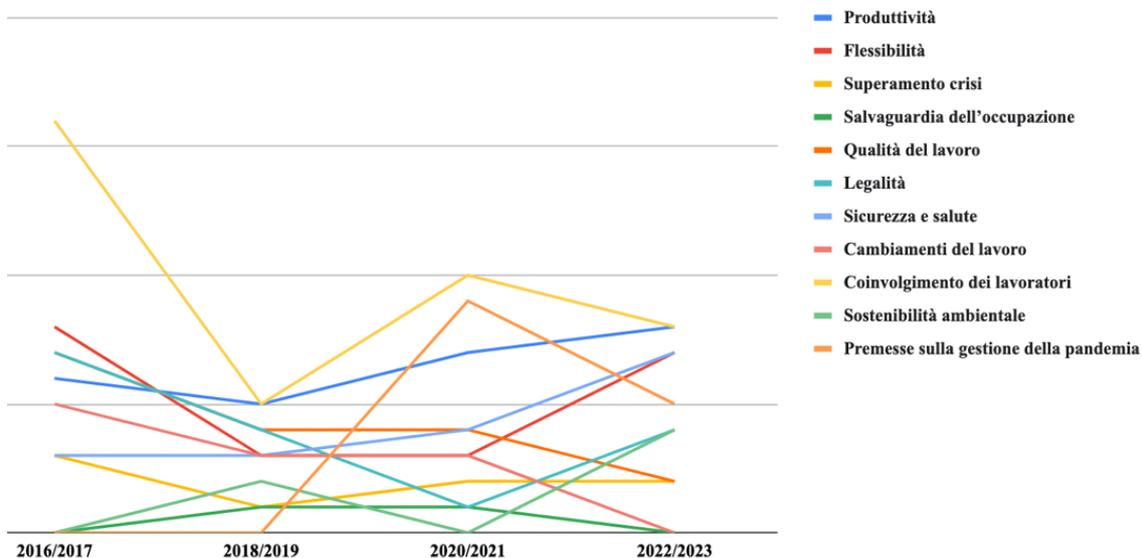
Grafico 11. Finalità delle intese per frequenza contrattuale (%)



Dall'analisi longitudinale dei dati raccolti a partire dalle loro premesse emergono alcune significative evidenze. In primo luogo, è evidente come le intese finalizzate al coinvolgimento dei lavoratori siano presenti in numero maggiore nei bienni 2016/2017 e 2020/2021. In secondo luogo, si rivela una tendenziale crescita a partire dal 2016 dei contratti finalizzati ad aumentare la produttività, la flessibilità e la sicurezza sui luoghi di lavoro, e partire dal 2022 anche delle intese siglate per far fronte ad esigenze di sostenibilità ambientale e di adeguamento alle normative.

Invero, le intese volte ad intercettare i cambiamenti nel mondo del lavoro e a salvaguardare l'occupazione risultano oggi in diminuzione rispetto al 2016.

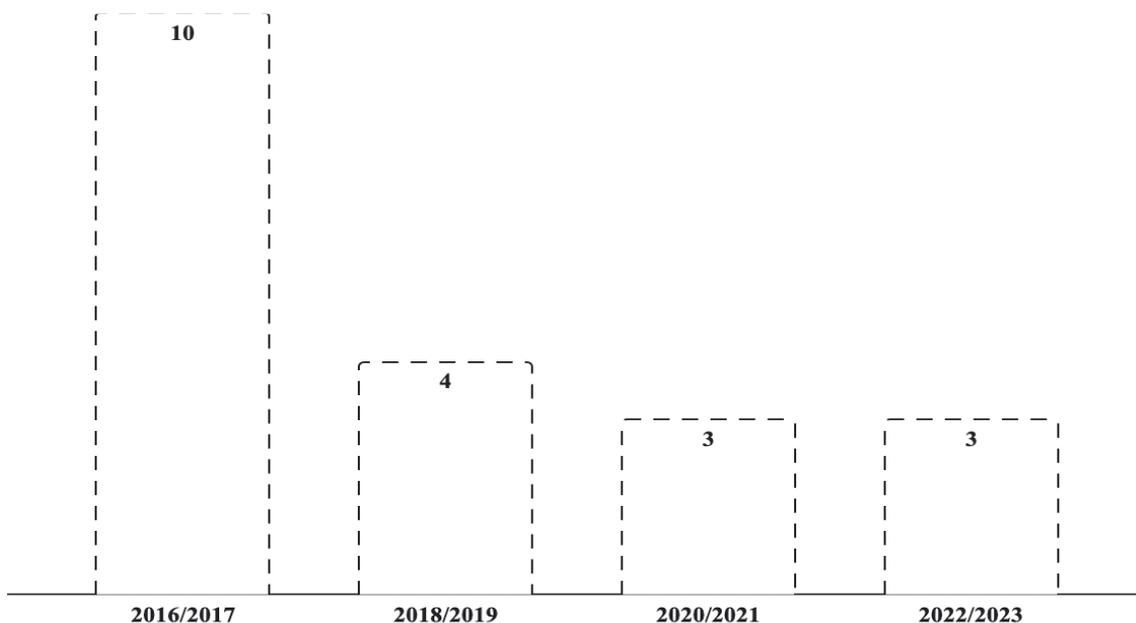
*Grafico 12. Finalità delle intese nel tempo*



## 2.2. Settore terziario

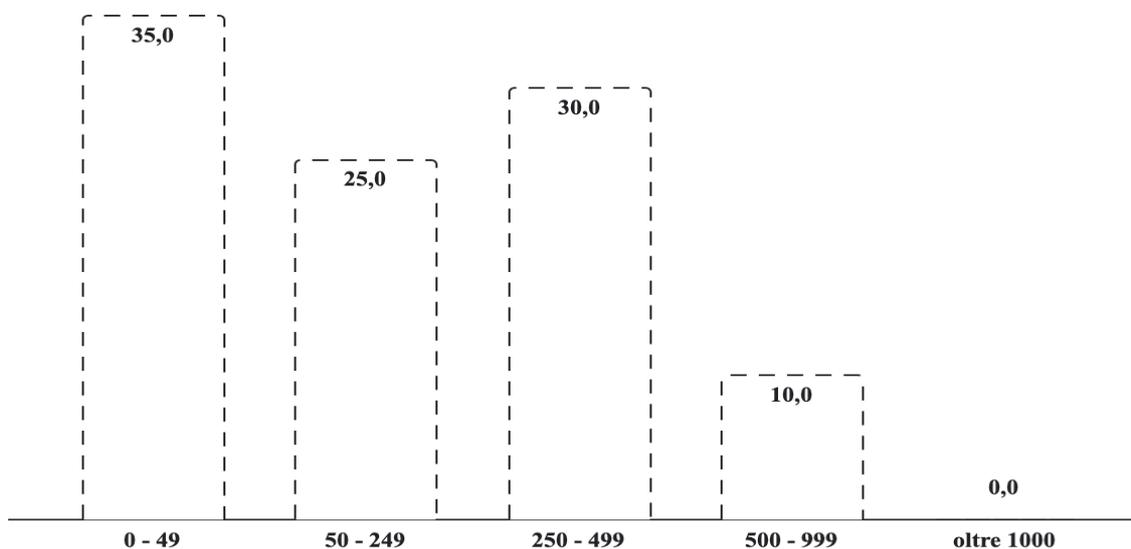
Per quanto riguarda il settore terziario, i 20 contratti aziendali sono stati siglati prevalentemente nel 2016 e nel 2017. La restante metà si suddivide in modo pressoché uguale nei bienni successivi.

Grafico 13. Numero dei contratti suddivisi per biennio



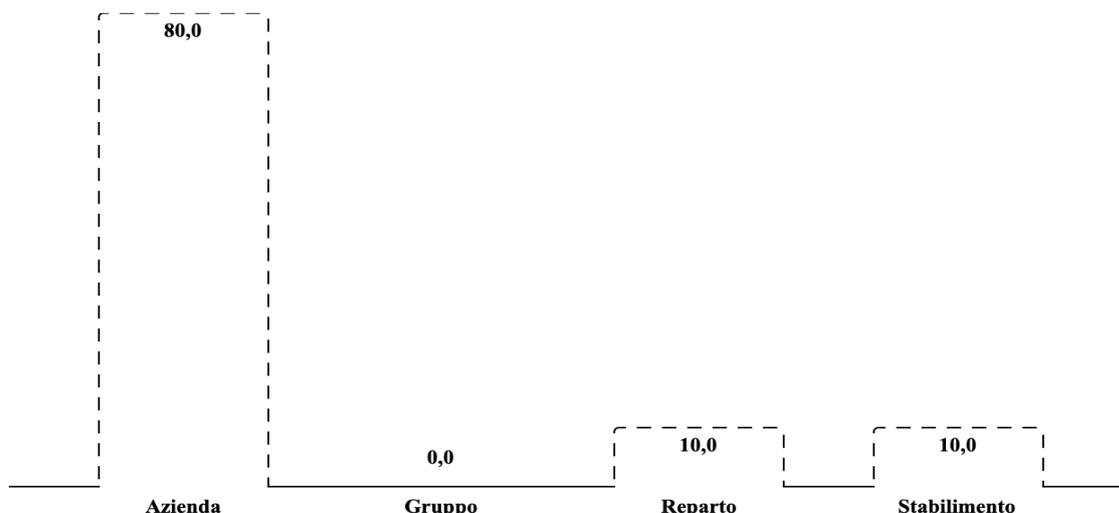
Con la più elevata frequenza, nel 35% dei casi si tratta di contratti firmati in aziende di piccole o piccolissime dimensioni. A seguire, il materiale raccolto si riferisce ad aziende occupanti tra i 250 e i 499 dipendenti (30%) e ad aziende con un numero di addetti compreso tra 50 e 249. Nessun contratto è stato invece siglato in aziende con oltre mille dipendenti.

Grafico 14. Dimensione aziendale dei contratti (%)



Nell'80% dei casi, si tratta di accordi sottoscritti a livello aziendale. Solo quattro intese sono invece valide a livello di reparto o di stabilimento.

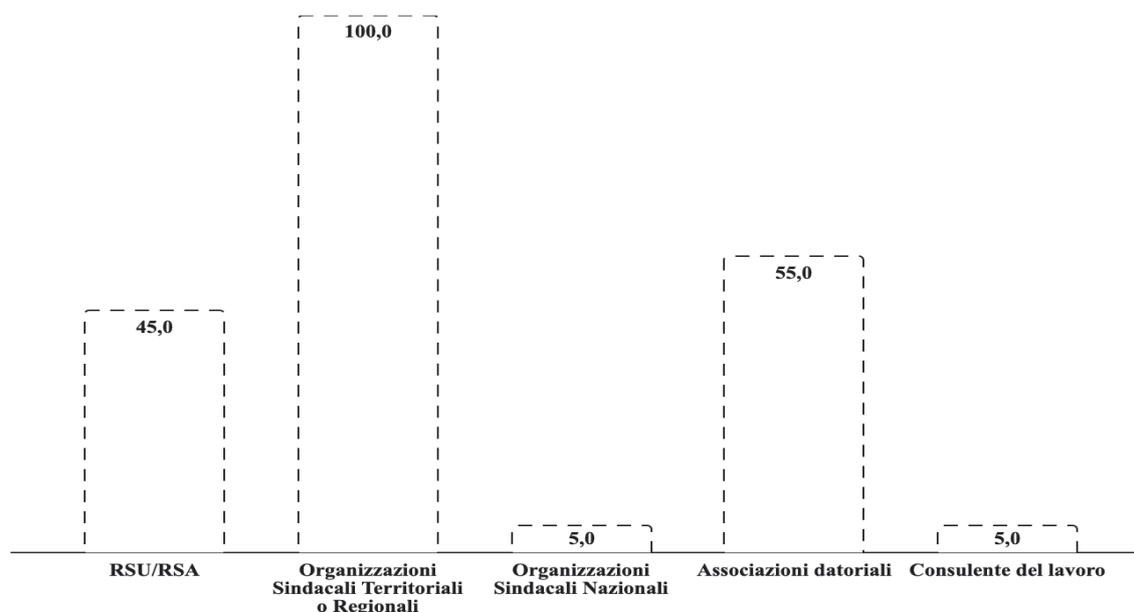
Grafico 15. Livello di sottoscrizione dei contratti (%)



Il 100% dei contratti è stato promosso dalle organizzazioni sindacali territoriali o regionali e nel 5% dei casi anche dai sindacati di livello nazionale. Diversamente, le RSU e le RSA sono presenti in meno della metà delle intese.

Per quanto riguarda la rappresentanza datoriale, le aziende si avvalgono dell'assistenza sia delle proprie associazioni, sia degli studi di consulenza del lavoro. In particolar modo, Confcommercio Vicenza risulta firmataria del 55% delle intese, mentre i professionisti partecipano attivamente alle trattative solo nel 5% dei casi analizzati.

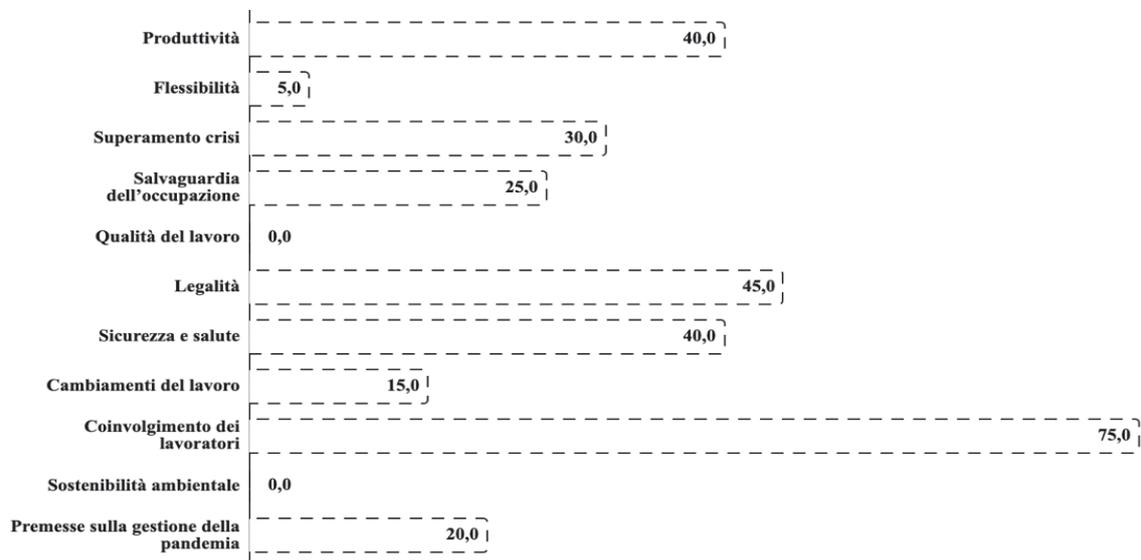
Grafico 16. Parti firmatarie per frequenza contrattuale (%)



Con riguardo ora alle finalità, si noti come le intese siano dirette principalmente a coinvolgere i lavoratori e le rappresentanze (75%). A seguire, le parti sociali intendono

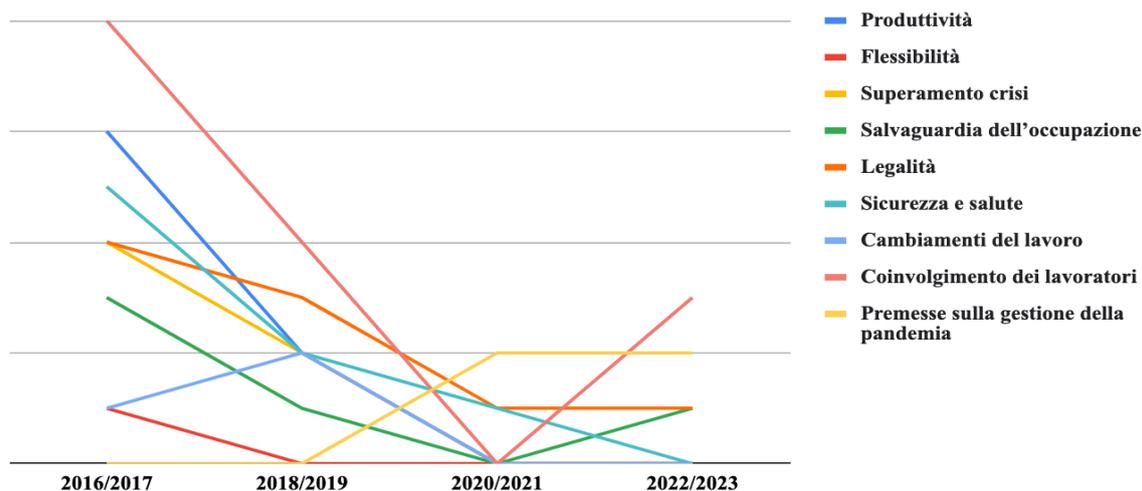
perseguire obiettivi di legalità (45%), di produttività (40%) e di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro (40%).

Grafico 17. Finalità delle intese per frequenza contrattuale (%)



Dal 2016 ad oggi tutti gli obiettivi negoziali hanno subito una rilevante decrescita che giunge al culmine negli anni 2020 e 2021. Di fronte a tale tendenza, il biennio della pandemia si caratterizza invero per un gran numero di intese volte a gestire la crisi e le sue conseguenze. Ciononostante, negli ultimi due anni la contrattazione decentrata è tornata a crescere soprattutto nella volontà di comprendere i cambiamenti del lavoro e salvaguardare i livelli occupazionali.

Grafico 18. Finalità delle intese nel tempo



### 2.3. Valutazione di insieme

Dall'analisi dei dati è possibile osservare alcune interessanti tendenze, circa il livello di sindacalizzazione delle aziende, l'origine e lo scopo dell'iniziativa contrattuale, nonché la dinamica contrattuale di fronte ai cambiamenti occorsi nel tempo, dal 2016 ad oggi.

Per prima cosa, il quadro così descritto è espressione di un buon livello di sindacalizzazione anche delle aziende di piccole dimensioni. La contrattazione aziendale è molto diffusa sia nelle aziende con meno di 49 dipendenti, sia nelle imprese di medie dimensioni con un numero di addetti fino a 249. Ciononostante, le evidenze non rispecchiano la composizione economico-produttiva della provincia di Vicenza. Il territorio si caratterizza infatti per un gran numero di aziende artigiane con meno di dieci lavoratori, rappresentanti circa il 92,7% delle imprese attive nel vicentino <sup>(6)</sup>.

Pur con le dovute cautele, alcune peculiari osservazioni si possono poi dedurre dalla lettura in ottica comparata dei settori oggetto di rilevazione.

In primo luogo, è utile riportare come, mentre l'area metalmeccanica riflette le tendenze generali, la contrattazione del terziario si sviluppa in aziende di piccole o piccolissime dimensioni. È probabile che questo dato derivi da un lato dalla composizione numerica dei contratti raccolti, e dall'altro rifletta la tipicità del settore, costituito perlopiù da aziende con pochi dipendenti. Eccezion fatta per le imprese della grande distribuzione, nella provincia di Vicenza sono infatti presenti 14.685 imprese attive nel settore del commercio, di cui solo 74 sono aziende occupanti più di 50 lavoratori <sup>(7)</sup>.

In secondo luogo, a livello settoriale, il perimetro di validità della contrattazione decentrata non cambia: il livello aziendale è il campo di applicazione più diffuso.

Invero, per quanto concerne i protagonisti della contrattazione, gli accordi testimoniano diverse tendenze rilevabili a livello settoriale.

Mentre le RSU e le RSA sono protagonisti del tavolo di trattativa delle aziende metalmeccaniche, essi sono sottorappresentati nel commercio. Ancora, mentre nelle aziende metalmeccaniche la contrattazione non è mai promossa dalle organizzazioni sindacali di livello nazionale, nel terziario le categorie nazionali di Fisascat-Cisl, Filcams-Cgil e Uiltucs risultano firmatarie di alcuni accordi vicentini.

Dunque, i dati dimostrano una diversa tendenza circa l'origine della contrattazione decentrata. Da un lato, il settore metalmeccanico sembra promotore di iniziative che nascono direttamente all'interno delle aziende, dalle assemblee e dalla partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti, in un processo di partecipazione per così dire *bottom-up*. Dall'altro lato, la contrattazione del commercio e del terziario pare scaturire all'esterno delle mura aziendali, dalle organizzazioni sindacali e dalle associazioni datoriali di categoria. Emergono dunque due aspetti opposti – ma complementari – circa il ruolo delle parti sociali nel sistema di relazioni industriali: il primo, in cui le associazioni si identificano fortemente in un'identità collettiva portavoce delle istanze individuali; e il secondo, dove le parti sociali rappresentano il motore di sviluppo di un desiderabile luogo di lavoro.

---

<sup>(6)</sup> Dati elaborati da I.Stat, *Imprese e addetti: Classe di addetti, settori economici (Ateco 2 cifre) - prov.*, 2021, estratti il 27 agosto 2023 e disponibili su <http://dati.istat.it/>.

<sup>(7)</sup> Dati estratti il 23 agosto 2023 da I.Stat, *Imprese e addetti: Classe di addetti, settori economici (Ateco 2 cifre) - prov.*, 2021, disponibile su <http://dati.istat.it/>.

Sempre con riguardo ai due settori, la partecipazione dei lavoratori rimane la protagonista della contrattazione aziendale. Il fattore umano è dunque considerato l'elemento facilitante i negoziati, frutto di una cultura condivisa che ritiene prioritaria la partecipazione dei dipendenti all'attività d'impresa.

Il settore metalmeccanico appare oltremodo orientato a raggiungere alti livelli di produttività, flessibilità e qualità del lavoro, non senza una particolare attenzione all'ambiente e alla sostenibilità. Difatti, in ben sei accordi è esplicito l'intento di negoziare soluzioni che diminuiscano l'impatto ambientale dell'attività produttiva.

Parzialmente diverso è invece il caso del terziario. Quest'ultimo risulta più attento alle tematiche connesse alla legalità, alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e al superamento della crisi.

In altre parole, mentre le intese del settore metalmeccanico si concentrano su variabili *hard* legate ai processi produttivi, gli accordi del settore terziario dedicano ampio spazio alle iniziative rivolte alla forza lavoro e ai processi aziendali, per così dire alle componenti *soft* dell'organizzazione. Difatti, laddove il settore metalmeccanico si rivolge alla salute in termini di riduzione delle esternalità negative dei processi di lavorazione, il terziario dichiara di voler incentivare ambienti di lavoro sani e sicuri per i propri collaboratori, adeguando lo sviluppo delle pratiche aziendali alle normative di settore.

Analizzando ora l'andamento temporale delle frequenze, si noti come, dopo una forte presenza di gran parte degli obiettivi lungo il biennio 2016/2017 – parzialmente coincidente anche con la più ricca composizione numerica del materiale – la contrattazione aziendale vicentina sembra differenziarsi e farsi più dinamica, talvolta scegliendo in autonomia le tematiche da valorizzare (ad esempio, è il caso della sostenibilità ambientale o della flessibilità) e altre volte seguendo condizioni strutturali esterne (come la gestione della pandemia). Nello specifico, è in aumento il numero di intese volte a raggiungere elevati livelli di produttività e una maggiore tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Al contrario, gli accordi sottoscritti per superare momenti di crisi, salvaguardare l'occupazione e gestire l'impatto della pandemia sono in calo, segnale di una positiva ripresa del tessuto economico vicentino.

Anche per il settore terziario il biennio 2016/2017 risulta il periodo in cui, in modo ancor più marcato, si rileva la volontà della contrattazione di espandersi per raggiungere molteplici finalità.

Tuttavia, a differenza delle precedenti considerazioni, la contrattazione nelle aziende del terziario risente in modo evidente dell'impatto della crisi del 2020. In particolar modo, dal 2018 al 2023, laddove crescono le intese che aspirano ad intercettare le trasformazioni del mondo del lavoro e ad affrontare gli effetti della crisi, diminuiscono drasticamente gli accordi legati al miglioramento dei processi produttivi e del benessere dei lavoratori.

### **3. Linee di tendenza: gli approfondimenti tematici**

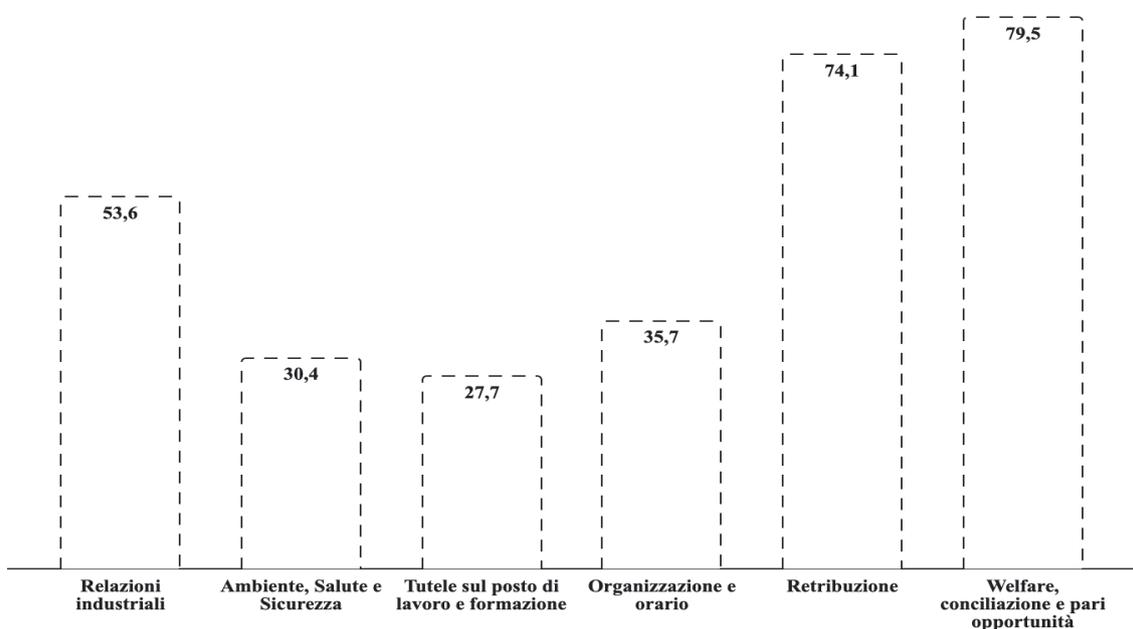
Al fine di orientare la lettura dei paragrafi che seguono, è qui proposta una breve analisi circa gli ambiti di indagine: relazioni industriali; ambiente, salute e sicurezza; tutela del lavoro; organizzazione del lavoro; retribuzione; welfare e conciliazione.

In effetti, a livello macro è possibile osservare alcune linee di tendenza in grado di offrire innovativi spunti di riflessione circa le dinamiche della contrattazione vicentina.

In primo luogo, i protagonisti della contrattazione sono i temi del welfare e della conciliazione. Superando addirittura il tema della retribuzione – un grande classico della contrattazione – il welfare è presente in quasi 8 accordi su 10. Per contro, il salario è materia di contrattazione nel 74% dei casi analizzati.

In secondo luogo, le parti sociali prestano maggiore attenzione ai temi legati alle relazioni industriali (53,6%), all'organizzazione e all'orario di lavoro (35,7%) e all'ambiente, salute e sicurezza (30,4%). All'ultimo posto si trova invece la contrattazione di misure che favoriscono la tutela del posto di lavoro e la promozione delle attività formative (27,7%).

Grafico 19. Macro-politiche per frequenza contrattuale (%)

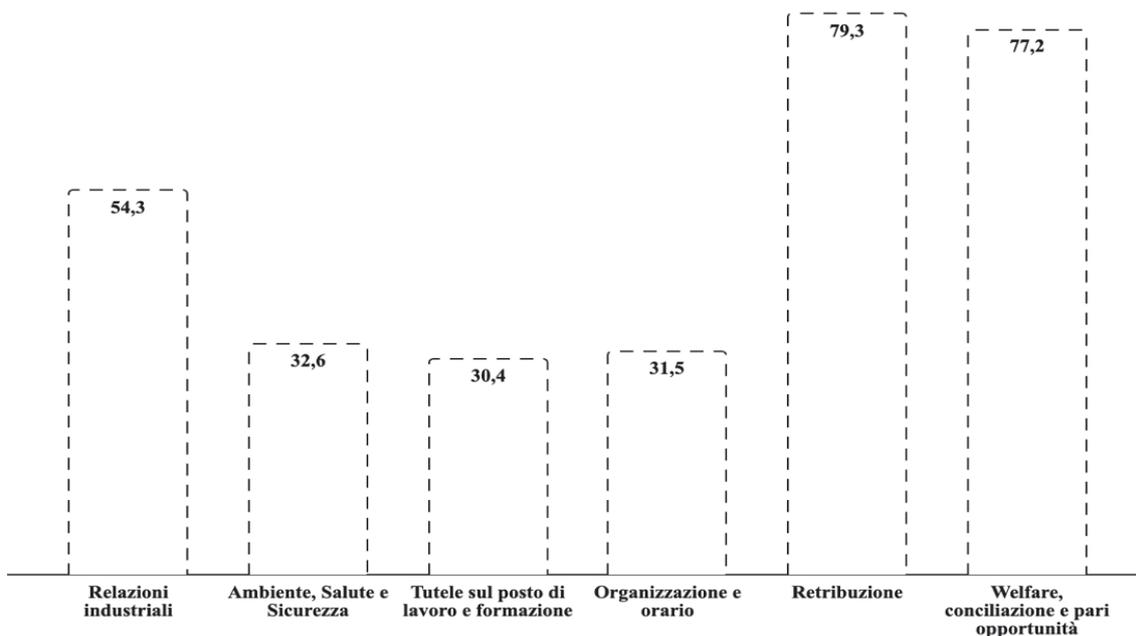


### 3.1. Settore metalmeccanico

Con uno sguardo al settore metalmeccanico si nota come al primo posto per frequenza contrattuale vi è il tema della retribuzione. Inteso sia quale premio di risultato sia negoziato per elementi fissi, il salario è presente in quasi l'80% delle intese. Di poco inferiore è invece il numero di accordi che prevedono l'attivazione di misure di welfare e di conciliazione (77,2%). Al terzo posto nella classifica delle macro-politiche più sviluppate vi è poi il tema delle relazioni industriali, negoziato in oltre la metà dei contratti oggetto di indagine.

Solo 3 accordi su 10 prevedono rispettivamente misure tese a favorire una maggior sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, una migliore distribuzione dell'organizzazione e orario di lavoro e maggiori occasioni formative.

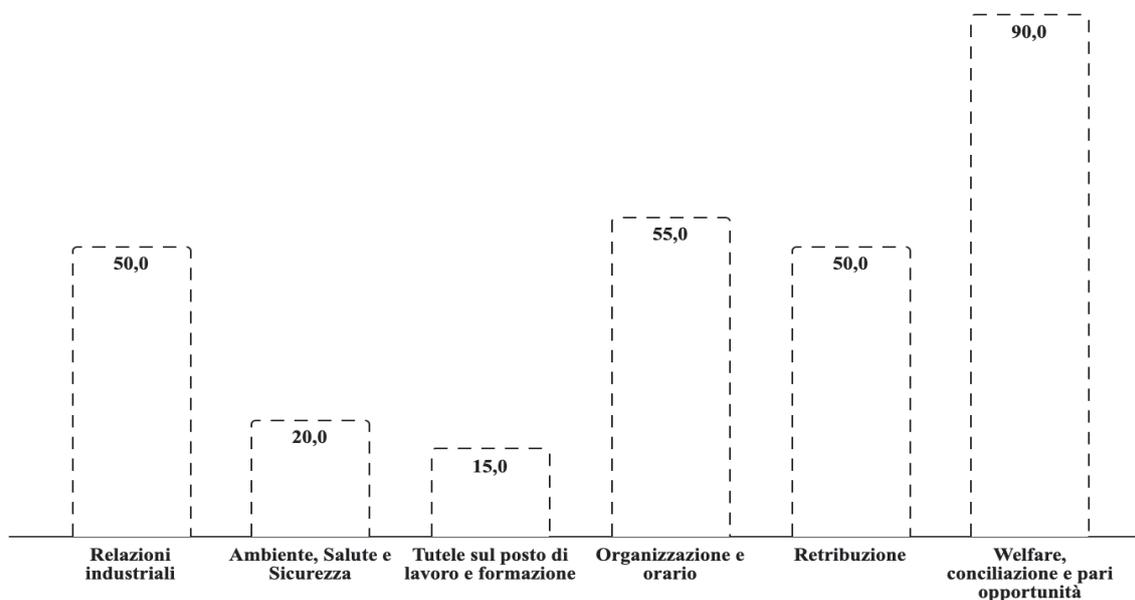
Grafico 20. Macro-politiche per frequenza contrattuale (%)



### 3.2. Settore terziario

Il settore terziario è caratterizzato dalla netta prevalenza di misure riguardanti il welfare, la conciliazione e le pari opportunità. Presente in ben 9 accordi su 10, il tema del benessere nei luoghi di lavoro è talvolta associato a misure tese a regolare l'organizzazione e l'orario di lavoro. Quest'ultime appaiono infatti in più delle metà dei casi (55%). Il sistema di relazioni industriali e la retribuzione sono invece posti a pari merito al terzo posto per frequenza contrattuale. Residuali sono infine le intese rivolte al tema della sicurezza e della formazione.

Grafico 21. Macro-politiche per frequenza contrattuale (%)



### 3.3. Valutazione di insieme

Le osservazioni sull'incidenza delle macro-politiche confermano l'idea di un sistema di relazioni industriali capace di tutelare la crescita e lo sviluppo dei settori produttivi e che non si limita a stabilire esclusivamente un "giusto compenso" o ad essere una sola "autorità salariale" <sup>(8)</sup>. Senza mettere in dubbio l'importanza di retribuzioni adeguate, gli accordi analizzati dimostrano invero come la contrattazione decentrata sia innanzitutto promotrice di misure di welfare fondamentali per il benessere dei lavoratori e per la competitività delle imprese.

Complessivamente, oltre al tema del welfare, del salario e della gestione delle relazioni industriali le altre materie qualificanti – come l'ambiente o la formazione – non paiono al centro degli accordi. In generale, quest'ultime tematiche hanno scarsa corposità, riguardano poche materie e si riferiscono a soluzioni urgenti o contingenti, come le procedure di sicurezza Covid o i processi formativi legati all'accesso ai bandi di finanziamento in scadenza. Su quest'ultimo punto, taluni autori, nel rilevare caratteristiche simili circa le tematiche affrontate dalla contrattazione aziendale, attribuiscono il fatto alla mancanza di una sede pubblica e istituzionale dove condurre e stipulare gli accordi <sup>(9)</sup>.

Stante le presenti considerazioni, i due settori presentano delle peculiarità che distinguono la natura delle intese. Il settore metalmeccanico è attento alle variabili classicamente economiche, quelle del salario e della retribuzione incentivante. Per contro, il terziario è

<sup>(8)</sup> In questo senso si vedano le riflessioni di M. COLOMBO, *Il dibattito sul salario minimo dimentica la bilateralità e le prestazioni del welfare contrattuale*, in *Boll. ADAPT*, 10 luglio 2023, n. 26.

<sup>(9)</sup> Così afferma C. BAGLIONI, R. MILANI, *La contrattazione collettiva delle aziende industriali in Italia*, Franco Angeli, 1990.

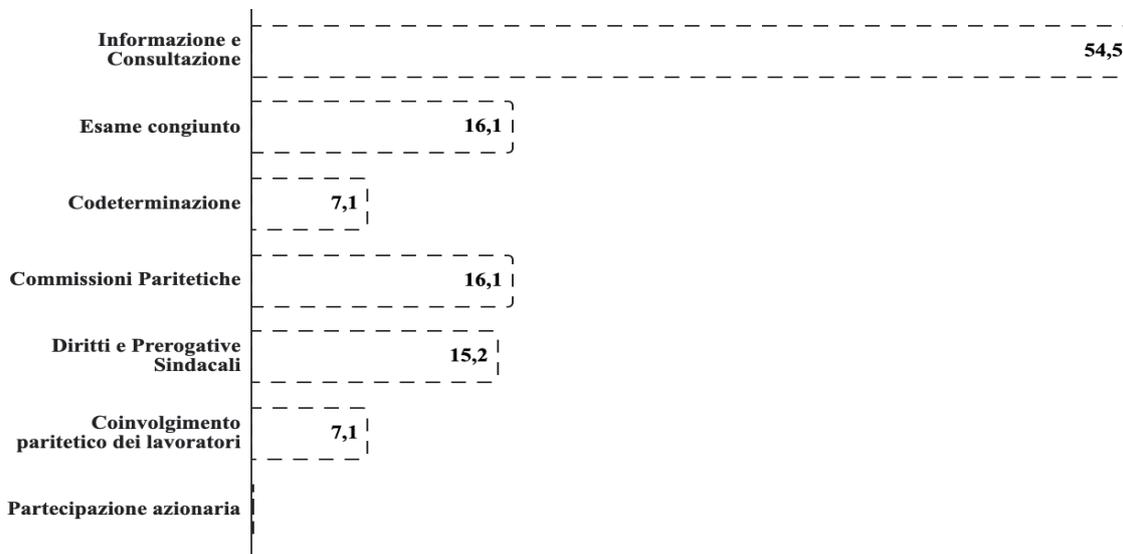
orientato invece ai valori connessi indirettamente alla produttività, ossia al welfare e all'orario di lavoro.

Si tratta di due impostazioni solo apparentemente distanti. Retribuzione incentivante e welfare rappresentano infatti due strumenti strategici volti entrambi a rispondere alle sfide del mercato, alle esigenze di flessibilità dei processi produttivi e alla necessità di coinvolgere i lavoratori, migliorando il loro rapporto all'interno e all'esterno delle mura aziendali.

## 4. I sistemi di relazioni industriali

La prima dimensione che si intende approfondire attraverso l'analisi dei contratti raccolti a livello aziendale è rappresentata dai sistemi di relazioni industriali. Dal grafico sottostante appare chiaro come le parti sociali abbiano inteso regolare la materia soprattutto mediante l'istituto dell'informazione e della consultazione (54,5%) e, solo a seguire, attraverso l'esame congiunto (16,1%), le commissioni paritetiche (16,1%) e le misure di miglior favore circa i diritti sindacali (15,2%). Sia a livello generale, sia nel dettaglio dei singoli settori, il grande assente risulta essere la partecipazione azionaria. Infatti, in nessuno dei casi esaminati la partecipazione finanziaria dei lavoratori è un istituto contrattato dalle parti.

Grafico 22. Relazioni industriali per frequenza contrattuale (%)

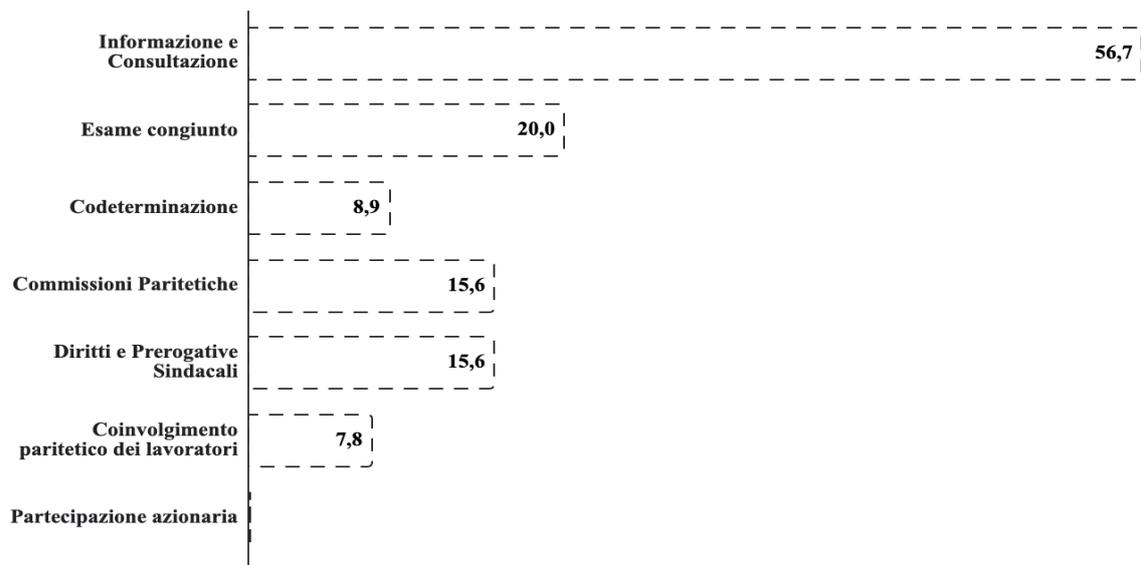


### 4.1. Settore metalmeccanico

Il settore metalmeccanico è caratterizzato da sistemi di relazioni industriali fortemente incentrati sullo sviluppo di momenti di informazione e di consultazione. Presenti nel 56,7% delle intese, le parti sociali promuovono numerose attività di confronto, soprattutto mediato dalla presenza delle RSU, con lo scopo di acquisire – o arricchire – la

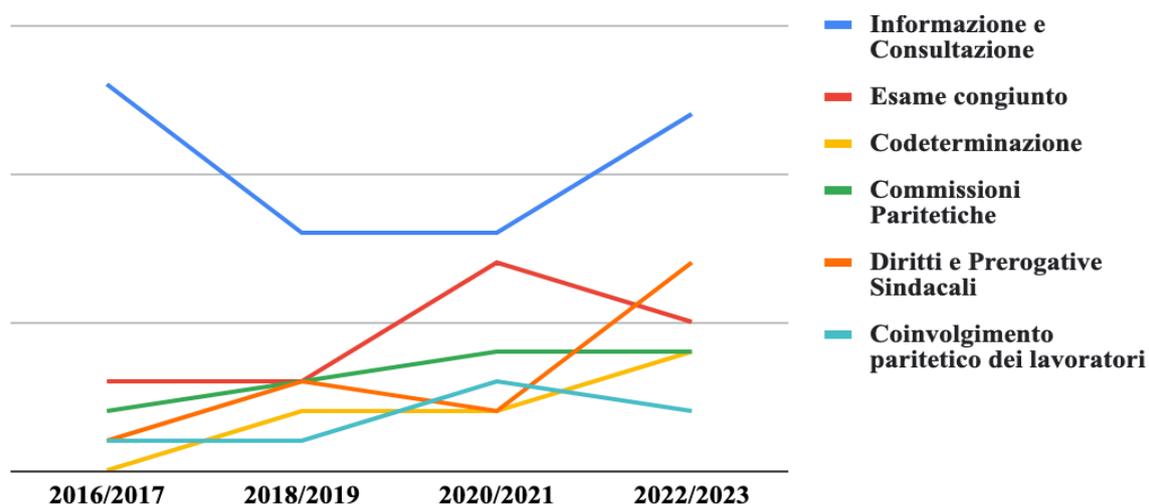
consapevolezza delle reciproche esigenze. A seguire, le relazioni industriali aziendali sono favorite da momenti di esame congiunto (20%), dall'istituzione di commissioni paritetiche (15,6%) e dalla tutela dei diritti sindacali (15,6%). La contrattazione aziendale considera in via residuale le prassi di codeterminazione e, più in generale, di coinvolgimento diretto dei lavoratori.

Grafico 23. Relazioni industriali per frequenza contrattuale (%)



Dal 2016 ad oggi, la contrattazione ha mantenuto pressoché inalterata l'attenzione nei confronti dell'informazione e della consultazione, delle commissioni paritetiche e del coinvolgimento dei lavoratori. Nell'ultimo biennio, si segnala però la significativa crescita del numero di intese che intendono incoraggiare momenti di codeterminazione e sostenere condizioni di miglior favore per i diritti sindacali.

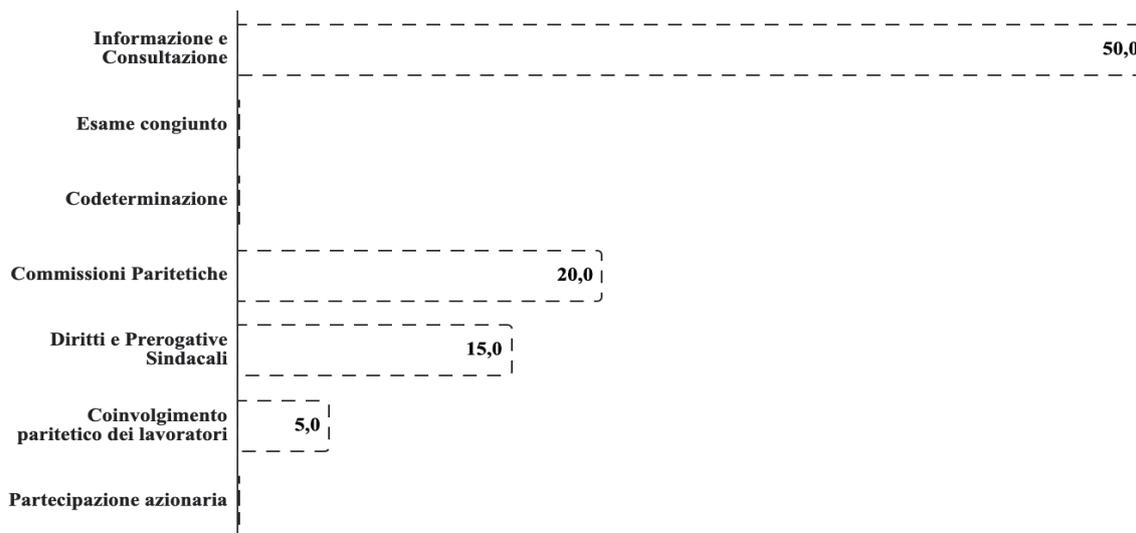
Grafico 24. Relazioni industriali nel tempo



## 4.2. Settore terziario

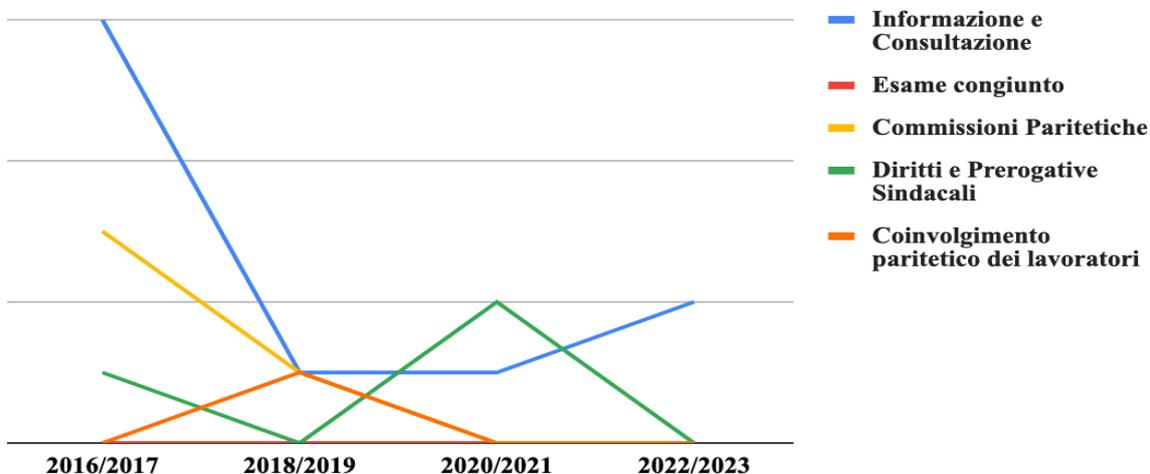
Nella metà degli accordi analizzati riguardanti il settore terziario, il sistema di relazioni industriali si basa su processi informativi, mentre assenti sono le occasioni di esame congiunto e la c.d. codeterminazione. Agli ultimi posti della classifica, le parti intendono disciplinare la materia anche attraverso le commissioni (20%), le prerogative sindacali (15%) e il coinvolgimento paritetico dei lavoratori (5%).

Grafico 25. Relazioni industriali per frequenza contrattuale (%)



Con uno sguardo alla distribuzione temporale degli istituti, si noti come vi sia una tendenziale decrescita a partire dal 2018/2019 sia della varietà degli istituti, sia della frequenza con cui essi sono negoziati. In linea generale, si può però affermare come l'attività di confronto rimanga la protagonista della contrattazione del terziario in quasi tutti gli anni, eccetto per il biennio 2020/2021 in cui domina la contrattazione dei diritti sindacali.

Grafico 26. Relazioni industriali nel tempo



### **4.3. Valutazione di insieme**

La parola chiave per il sistema di relazioni industriali aziendali è il confronto, l'informazione e la consultazione tra la parte datoriale, costituita dai rappresentanti dell'impresa, e i lavoratori, presenti attraverso le RSU o le RSA e i sindacati a livello territoriale.

Il coinvolgimento diretto dei lavoratori è anch'esso materia contrattata. In particolare, in ottica comparata, nel settore metalmeccanico sono previsti un numero maggiore di momenti di partecipazione diretta dei lavoratori all'organizzazione aziendale senza la rappresentanza sindacale e più occasioni in cui è resa possibile la decisione congiunta tra azienda e rappresentanti su alcuni temi di specifico interesse, rispetto a quanto avviene nel terziario.

Il quadro che emerge dall'analisi longitudinale arricchisce l'osservatorio sul sistema di relazioni industriali vicentino.

Il settore metalmeccanico si caratterizza per la presenza costante in tutti gli anni della maggior parte degli istituti, distinto solo da un significativo aumento nell'ultimo biennio della contrattazione delle prerogative sindacali.

Per contro, nel settore terziario la distribuzione longitudinale delle categorie di indagine è eterogenea. A seconda dei bienni analizzati, gli istituti contrattati cambiano: nel 2016/2017 la frequenza più elevata è registrata dalle procedure di informazione e consultazione; nel 2018/2019 cresce in modo significativo il coinvolgimento paritetico dei lavoratori; nel 2020/2021 dominano i diritti e le prerogative sindacali.

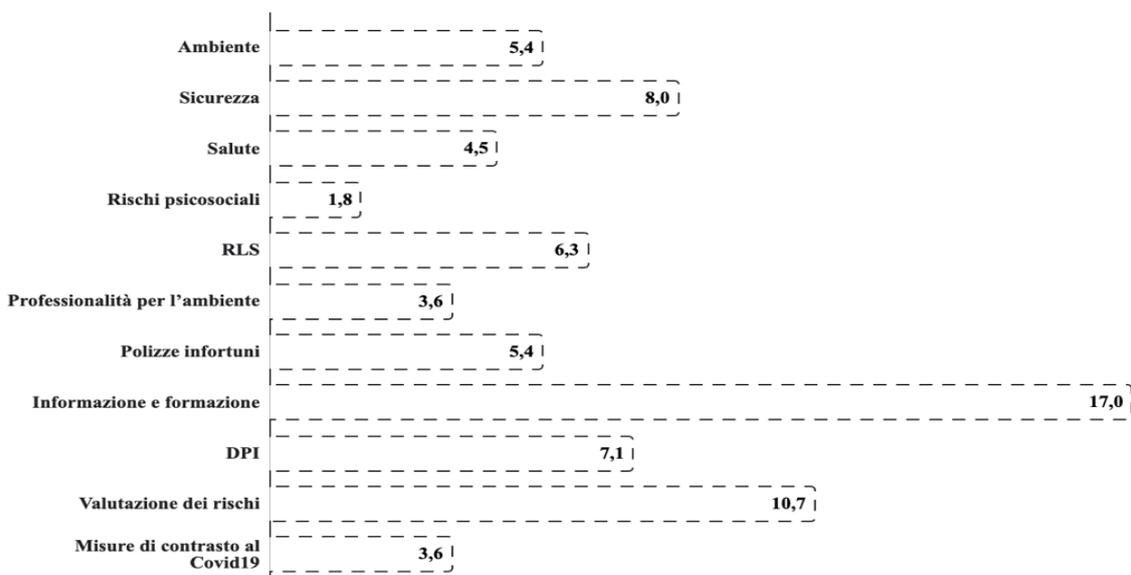
## **5. Ambiente, salute e sicurezza**

La seconda dimensione oggetto di indagine è quella relativa all'ambiente, alla salute e alla sicurezza. Il concetto di salute si riferisce qui ad una dimensione ampia di benessere che abbraccia tanto la sfera fisica, quanto quella psichica della persona.

Il 17% degli accordi regola la materia soprattutto attraverso attività informativa e formativa. Sintomo di una disciplina ancora tradizionale, a queste attività è affiancata la valutazione dei rischi, presente nel 10,7% dei casi.

La micro-area meno contrattata risulta quella relativa ai rischi psicosociali. Solo poco più dell'1% degli accordi si riferisce esplicitamente ai pericoli per la salute mentale di determinate attività lavorative.

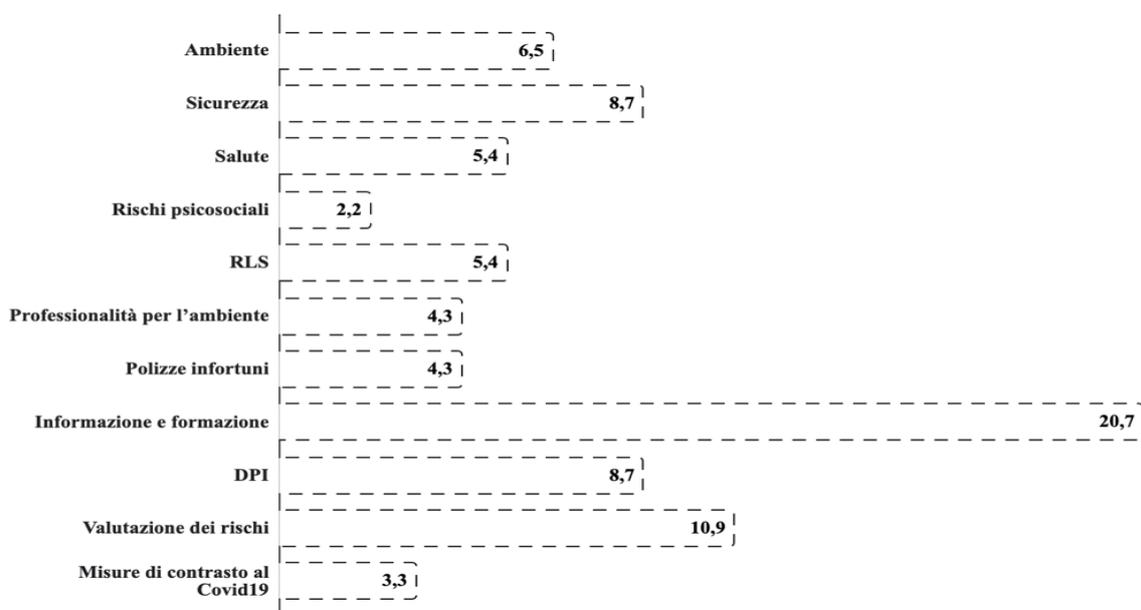
Grafico 27. Ambiente, salute e sicurezza per frequenza contrattuale (%)



## 5.1. Settore metalmeccanico

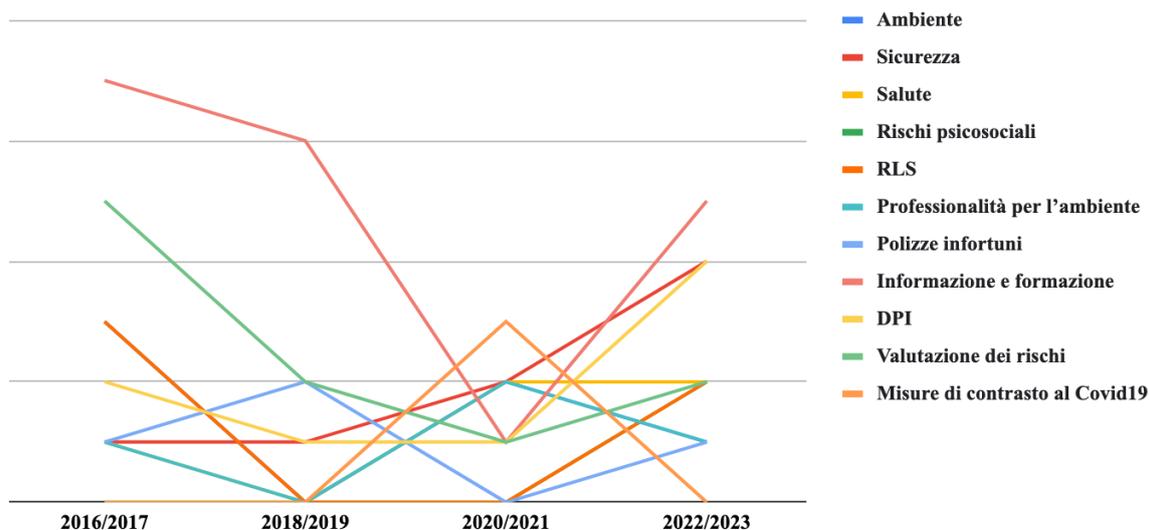
Per quanto riguarda l'ambiente e la salute nei luoghi di lavoro, il settore metalmeccanico riflette le tendenze generali. Al primo posto per frequenza contrattuale si trovano le disposizioni che mirano ad informare e formare i lavoratori dei rischi correlati all'attività lavorativa (20,7%). Spesso, all'attività informativa sono affiancate le previsioni legate alla redazione dei documenti per la valutazione dei rischi (10,9%) e ai dispositivi di protezione individuale (8,7%).

Grafico 28. Ambiente, salute e sicurezza per frequenza contrattuale (%)



In particolar modo, il biennio 2016/2017 si caratterizza per accordi che mirano a realizzare attività informative, di valutazione dei rischi e che disciplinano la figura del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza. Nel biennio seguente, e fino a tutto il 2021, la maggior parte degli istituti subisce una diminuzione, ad eccezione delle polizze per gli infortuni. Diversamente, nel biennio 2022/2023 gli accordi che disciplinano le misure a tutela della salute e sicurezza ricominciano a crescere. In tal senso, è significativo come per la prima volta nell'ultimo biennio le parti sociali abbiano inteso disciplinare la materia con un'attenzione anche alla salute nei termini dei rischi psicosociali.

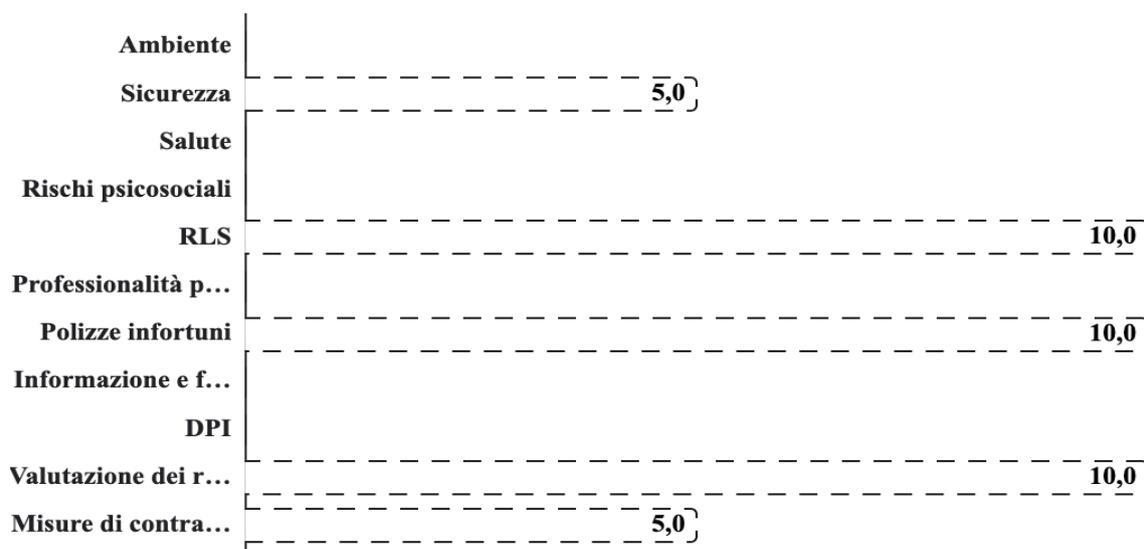
*Grafico 29. Ambiente, salute e sicurezza nel tempo*



## 5.2. Settore terziario

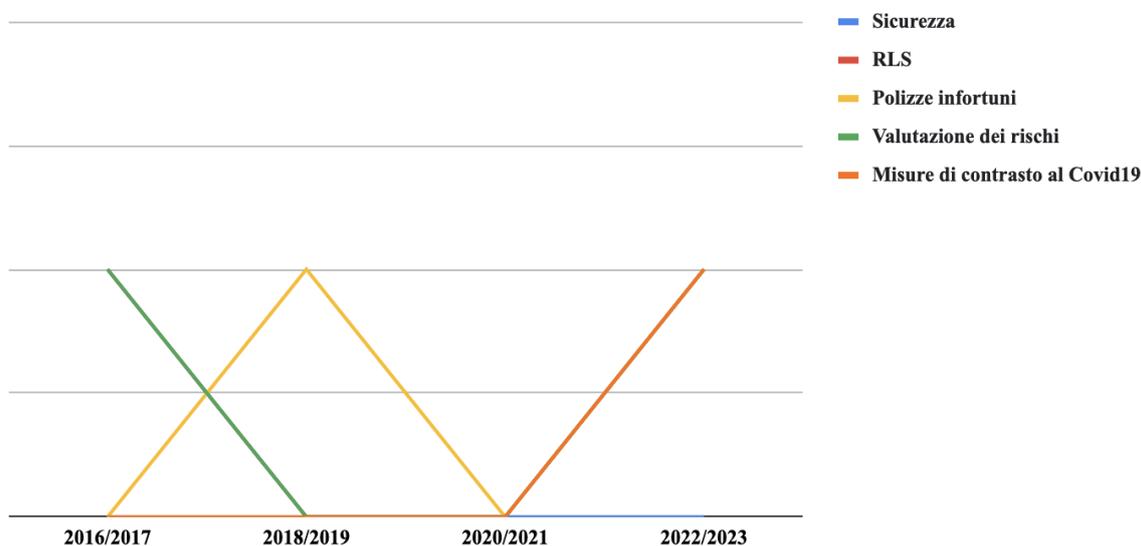
Nonostante il basso numero di contratti del settore terziario che disciplinano la materia (6 accordi su 20), il grafico che segue delinea alcune peculiarità che distinguono la categoria produttiva. Innanzitutto, a parità di frequenza, il tema della salute viene affrontato mediante disposizioni relative all'RLS, alla valutazione dei rischi e tramite l'istituzione di polizze contro gli infortuni. In particolar modo, quest'ultime sono tese ad integrare le assicurazioni obbligatorie di Inail e Inps.

Grafico 30. Ambiente, salute e sicurezza per frequenza contrattuale (%)



L'analisi degli istituti nel tempo mostra una diffusione eterogenea delle disposizioni. A seconda del biennio il tema della salute è prevalentemente disciplinato dalla valutazione dei rischi (2016/2017), dalle polizze infortuni (2018/2019) e dalle misure di contrasto e prevenzione al Covid-19 (2022/2023).

Grafico 31. Ambiente, salute e sicurezza nel tempo



### 5.3. Valutazione di insieme

Attraverso la lettura comparata delle tendenze generali e settoriali emergono interessanti spunti di riflessione che descrivono un modello di relazioni industriali dinamico e capace di intercettare le peculiari esigenze di salute del mondo del lavoro.

In primo luogo, in modo complementare rispetto a quanto dichiarato nelle premesse degli accordi, le parti sociali dedicano attenzione alla tutela dell'ambiente, una prerogativa nella totalità dei casi del settore metalmeccanico. Ad esempio, in alcuni accordi è esplicito l'impegno delle parti sociali a rendere la produzione sostenibile, diminuendo l'inquinamento prodotto dai processi di lavorazione delle materie prime, attivando collaborazioni con Università oppure informando le rappresentanze aziendali della composizione chimico-fisica dei materiali.

Altro elemento di innovazione è la presenza di alcuni (sebbene ancora pochi) riferimenti ai rischi psicosociali, quali lo stress lavoro correlato, l'iper-connessione o il burnout. Anche in questo caso i protagonisti della contrattazione sono le categorie dei metalmeccanici. In particolare, per la prima volta nel 2022, le parti sociali manifestano interesse per tematiche quali il benessere lavorativo e il diritto alla disconnessione, dimostrandosi sensibili alle richieste ed esigenze dei lavoratori di oggi.

Come suggerito nell'analisi settoriale, il terziario presenta una particolarità: le polizze assicurative contro il rischio di infortuni. Contrattate nel 10% dei casi (contro il 4,3% degli accordi siglati nelle aziende metalmeccaniche), le polizze assicurative spesso prevedono la copertura per i danni all'uso del proprio mezzo per il personale inviato in missione oppure per i danni causati sul luogo di lavoro ai propri oggetti personali.

Per quanto riguarda l'analisi longitudinale, il biennio 2016/2017 registra il periodo più vivace per la contrattazione. Ad eccezione delle misure per la gestione della pandemia, il settore terziario si concentra sui temi legati alla sicurezza e alla salute in modo ciclico e periodico, mentre il settore metalmeccanico appare più dinamico, con una crescita costante del tema della sicurezza negli ultimi sette anni, e reattivo rispetto alle sfide emergenti del mondo del lavoro.

La crescente sensibilità al tema della salute deriva dai nuovi sistemi di organizzazione del lavoro, dove la flessibilità, da un lato, e la massimizzazione dei ritmi produttivi, dall'altro lato, pongono nuove questioni e criticità, in termini di rischi per la salute. Dagli esiti delle analisi sembra infatti emergere la crescente consapevolezza che «flessibilità organizzativa, elasticità delle mansioni, articolazione degli orari (e dei riposi), nell'ottica della massimizzazione dei risultati produttivi del lavoro possono ripercuotersi negativamente in termini di rischi per la sicurezza ed il benessere psico-fisico dei lavoratori» <sup>(10)</sup>. È un'area di confine dove la contrattazione aziendale, in questo caso soprattutto metalmeccanica, gioca un ruolo importante.

## **6. Politiche attive, formazione e riqualificazione professionale**

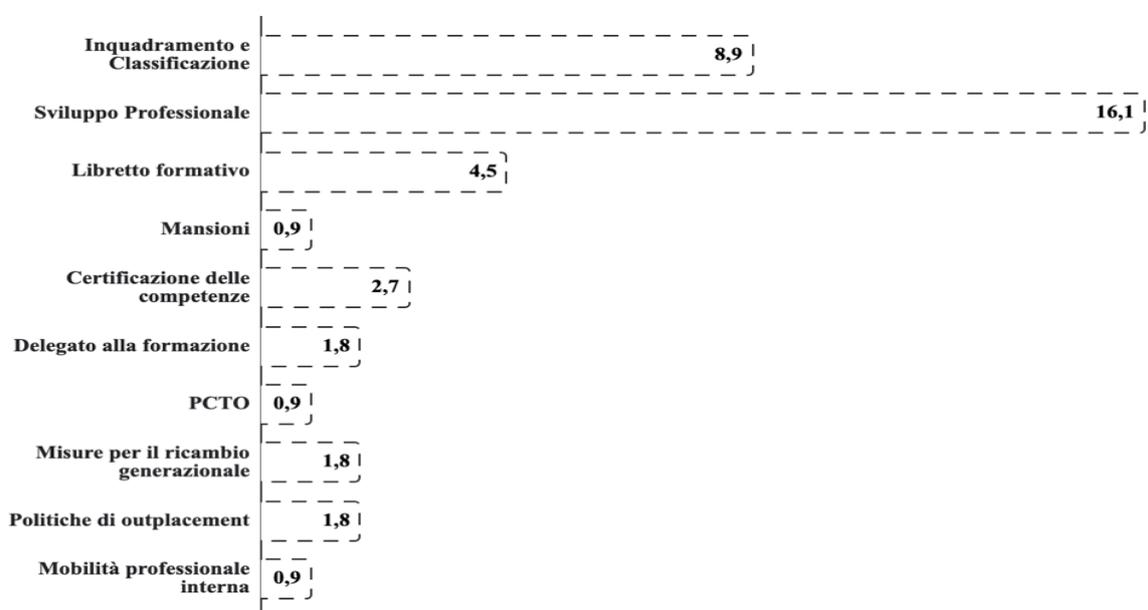
La terza dimensione indagata si riferisce alla formazione, alla riqualificazione professionale e alle politiche attive. In generale, al primo posto per frequenza contrattuale con il 16,1% degli accordi, le parti sociali promuovono programmi di sviluppo professionale, ovvero percorsi di formazione aventi l'obiettivo di promuovere

---

<sup>(10)</sup> G. NATULLO, "Nuovi" contenuti della contrattazione collettiva, organizzazione del lavoro e tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, Working papers Olympus, 2012, n. 5, pp. 1-16, qui cit. p.16.

l'acquisizione o il miglioramento di specifiche competenze, da quelle digitali a quelle linguistiche, fino a quelle tecniche di uso professionale. Di frequente i corsi di formazione colgono le opportunità di finanziare i programmi attraverso i fondi interprofessionali. A seguire, al secondo posto con l'8,9% degli accordi, vi è la disciplina dell'inquadramento e la classificazione delle mansioni. In quest'area le pratiche si riferiscono il più delle volte a sistemi di valutazione, definizione e misurazione dei livelli competenza del lavoratore. A ciò si accompagnano gli strumenti volti alla certificazione delle competenze, come il libretto formativo, presenti complessivamente nel 7,2% dei casi. Tuttavia, le restanti categorie di indagine sono presenti solo in via residuale negli accordi.

*Grafico 32. Tutele sul posto di lavoro e transizionali, formazione e ricollocazione per frequenza contrattuale (%)*

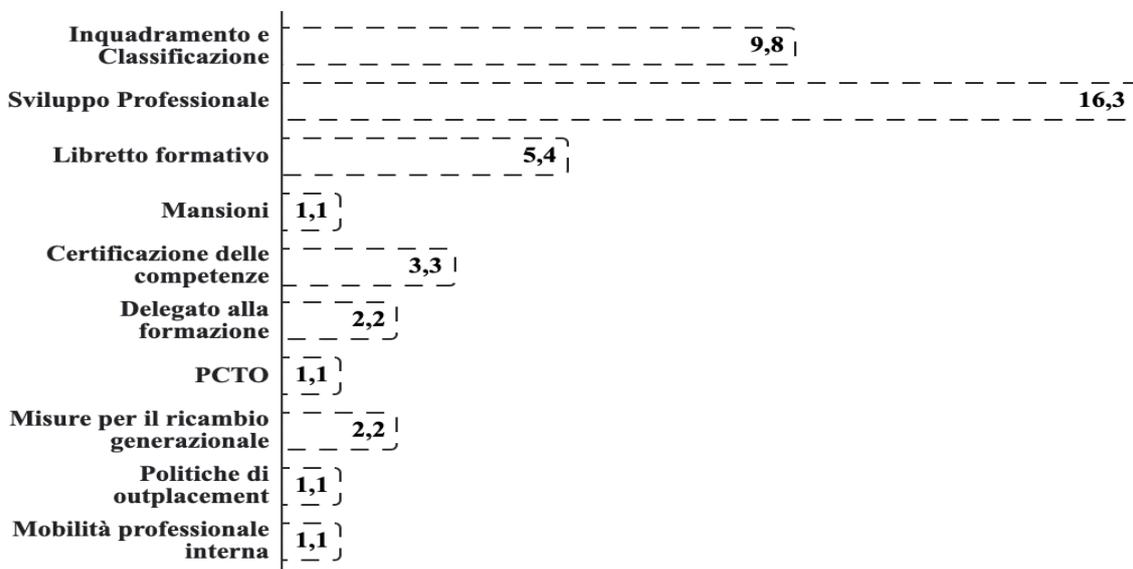


Poiché l'area della formazione risulta sottorappresentata nel settore del terziario, si procede ora all'analisi statica e longitudinale dei soli dati raccolti dell'area metalmeccanica.

## 6.1. Settore metalmeccanico

La contrattazione della formazione nelle aziende metalmeccaniche è caratterizzata soprattutto per attività volte allo sviluppo professionale (16,3%), al sistema di inquadramento e classificazione dei lavoratori (9,8%) e allo strumento del libretto formativo (5,4%).

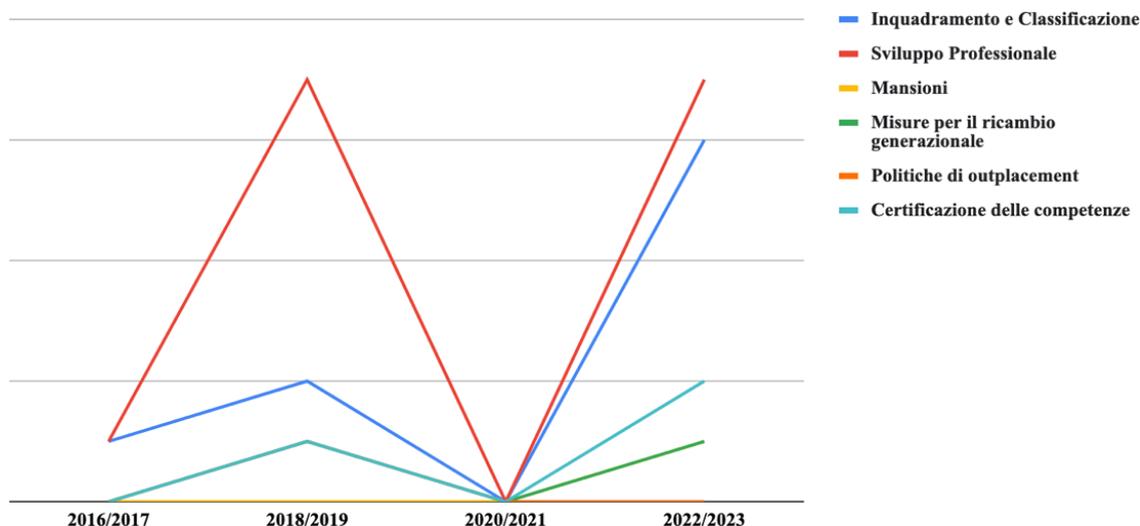
Grafico 33. Tutele sul posto di lavoro e transizionali, formazione e ricollocazione per frequenza contrattuale (%)



La distribuzione delle frequenze appare ciclica nel tempo. La maggior parte delle tematiche, dall'inquadramento allo sviluppo professionale, dopo un periodo di iniziale crescita, subisce una contrazione in concomitanza al biennio 2020/2021, dimostrazione di come la crisi pandemica abbia segnato nel breve termine una repentina battuta d'arresto per le tematiche connesse alla formazione. Altrettanto rapida è stata però la ripresa, segnata dal riemergere di alcuni tra i temi più importanti per affrontare gli impatti sul mercato del lavoro generati dalle trasformazioni demografiche, dal progresso tecnologico e dall'innovazione dei processi produttivi. Nell'ultimo biennio tornano infatti a crescere le intese che realizzano programmi di sviluppo professionale per i propri dipendenti. Assieme, aumentano gli accordi che aspirano a modificare il sistema di classificazione e di inquadramento professionale, in linea con quanto previsto (e promosso) dal livello nazionale di contrattazione.

Anche la certificazione di competenze risulta ad oggi una tematica importante. Promossa quale misura per affrontare le sfide transizionali del mercato del lavoro, la valutazione delle professionalità si sostanzia nel rilascio di attestati da parte dell'azienda, all'esito di percorsi formativi o di contratti di apprendistato. Le parti sociali sembrano così accogliere attivamente la sfida che richiede la complessità vigente nel settore, sempre più caratterizzato da flessibilità operativa, dal fabbisogno di competenze tecniche e trasversali e dall'evolversi di nuove professionalità.

Grafico 34. Tutele sul posto di lavoro e transizionali, formazione e ricollocazione nel tempo



## 6.2. Valutazione di insieme

La scarsa presenza di iniziative rivolte alla formazione e alla riqualificazione professionale dei lavoratori nel settore terziario, rispetto al metalmeccanico, è indicativa di almeno due elementi.

In primo luogo, il risultato dimostra con forza la capacità del livello nazionale di contrattazione di dirigere le iniziative locali.

Infatti, l'accordo che più di tutti ha segnato un punto di svolta fondamentale sul tema della formazione è il contratto collettivo nazionale della metalmeccanica. Per la prima volta nel 2016 e ribadito nell'ultimo rinnovo del 2021, viene riconosciuto (e poi ampliato) il diritto soggettivo alla formazione per tutti i lavoratori dipendenti. Non è dunque un caso che negli anni successivi l'accordo nazionale si registri una crescente sensibilità a livello aziendale per i temi legati alla tutela dell'occupazione e alle transizioni lavorative <sup>(11)</sup>.

In secondo luogo, il settore terziario vicentino è forte di un apparato territoriale, che al settore metalmeccanico manca: l'ente bilaterale. In particolar modo, a Vicenza è attivo L'Ente Bilaterale del Settore Terziario della Provincia di Vicenza, costituito negli anni Novanta allo scopo di garantire il proficuo sviluppo di tutto il settore produttivo del commercio e terziario. Tra le attribuzioni che rendono l'ente bilaterale protagonista di rilievo nella gestione del mercato del lavoro, vi sono i temi della formazione, dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro e delle forme di sostegno al reddito. L'apparato territoriale, grazie alla capillare attività formativa sul territorio, potrebbe così rappresentare la sede entro cui viene declinato il diritto alla formazione del lavoratore. In questo senso, la contrattazione aziendale si pone in posizione complementare rispetto alla progettualità bilaterale. Potrebbe essere questa una delle ipotesi esplicative della scarsa presenza di disposizioni formative nell'ambito della contrattazione del terziario.

<sup>(11)</sup> G. MACHÌ, *La formazione professionale nella contrattazione collettiva*, in *Boll. ADAPT*, 8 marzo 2021, n. 9.

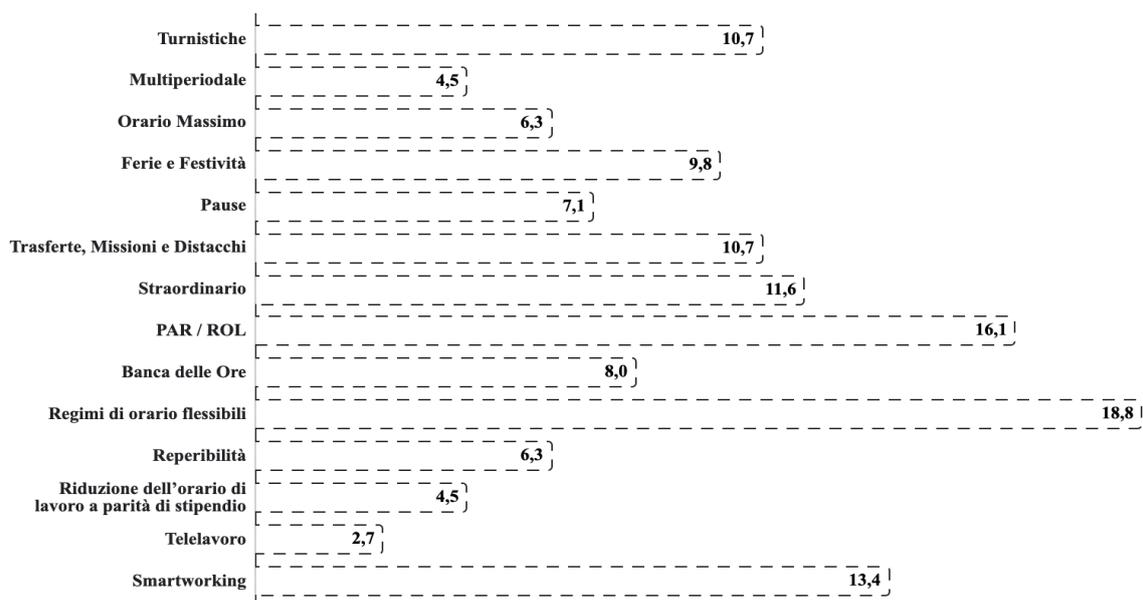
## 7. Organizzazione del lavoro, welfare aziendale e misure di conciliazione

Per quanto riguarda l'organizzazione e l'orario di lavoro, le parti sociali contrattano soprattutto regimi di orario flessibili (18,8%).

Al fine di organizzare il tempo di lavoro, le parti firmatarie disciplinano altresì la materia mediante l'istituto dei permessi annui retribuiti (16,1%), inserendo clausole sui termini di preavviso e sul numero di richieste ritenute accettabili rispetto al totale dei lavoratori di un reparto o di un'unità produttiva.

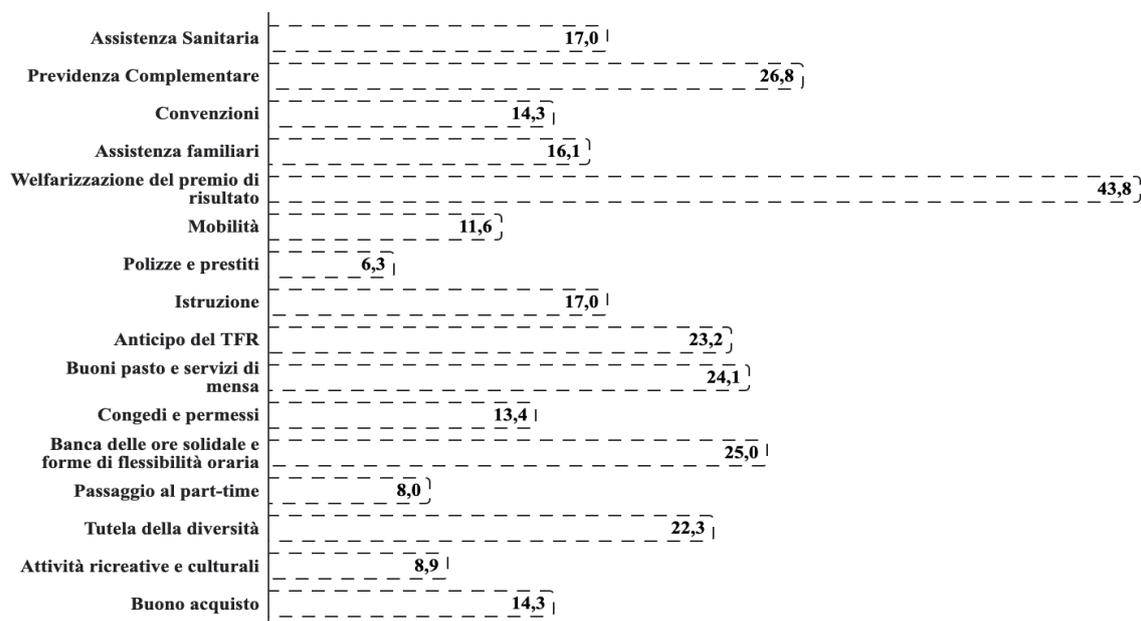
Con una frequenza contrattuale di poco inferiore, al terzo e quarto posto vi sono le disposizioni relative allo *smart working* (13,4%) e al lavoro straordinario (11,6%). In particolare, il lavoro straordinario è spesso associato alla definizione di orari di lavoro massimi e al riconoscimento di incentivi economici. Lo *smart working* è invero una disposizione a cui viene dedicata talvolta una sola sezione del contratto aziendale e in alcuni casi un intero accordo.

Grafico 35. Organizzazione e orario di lavoro per frequenza contrattuale (%)



Altro tema analizzato è quello del welfare, della conciliazione e delle pari opportunità. Presente nel 79,5% delle intese, il welfare è regolato dalle parti sociali soprattutto mediante: la welfarizzazione del premio di risultato (43,8%); l'assistenza previdenziale integrativa (26,8%); la banca delle ore solidale e altre forme di flessibilità oraria (25%); i buoni pasto e i servizi mensa (24,1%); la fruizione anticipata del TFR (23,2%).

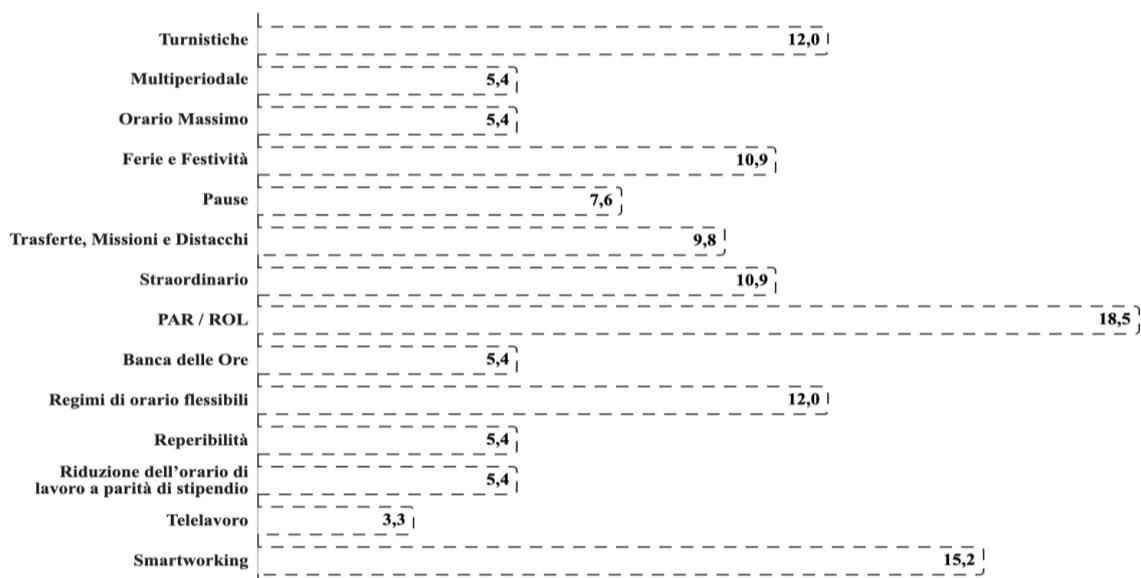
Grafico 36. Welfare, conciliazione e pari opportunità (%)



## 7.1. Settore metalmeccanico

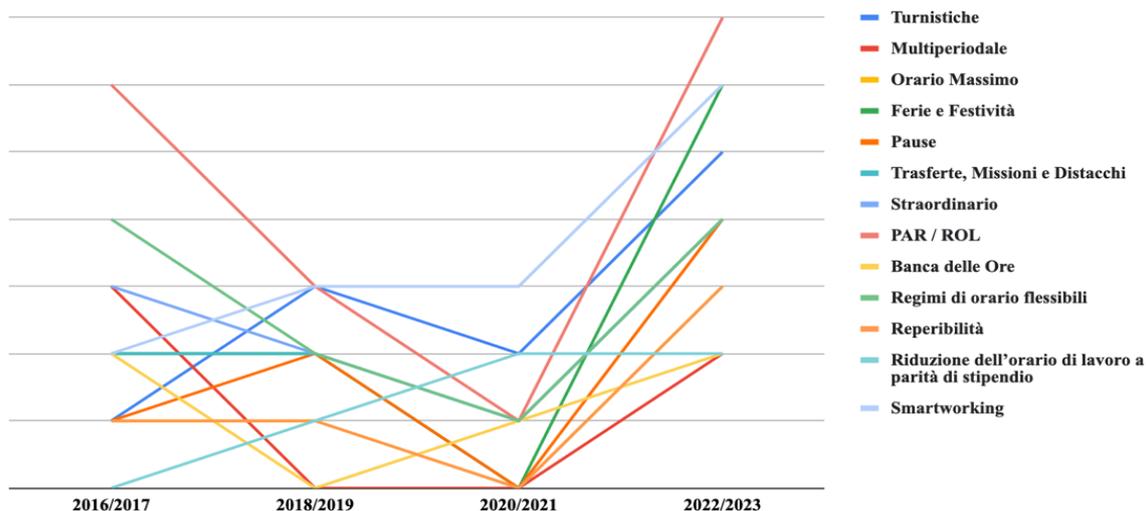
La materia dell'orario di lavoro nel settore metalmeccanico è normata prevalentemente tramite i permessi, i c.d. PAR e ROL (18,5%). Al secondo posto, i contratti prevedono numerose disposizioni sul lavoro agile (15,2%) e, a parità di frequenza, introducono regimi di orario flessibile e turnistiche (15,2%). Significativa è anche la presenza di disposizioni volte a ridurre l'orario di lavoro a parità di retribuzione (5,4%).

Grafico 37. Organizzazione e orario di lavoro per frequenza contrattuale (%)



La distribuzione temporale delle frequenze mostra in modo rilevante una crescita della quantità e della complessità degli accordi soprattutto in concomitanza dell'ultimo biennio. Dopo l'impatto della pandemia, crescono le intese che introducono misure a favore dello *smart working*, dei permessi, delle pause, della reperibilità e del lavoro a turni. Le disposizioni circa la riduzione dell'orario lavorativo a parità di stipendio crescono costantemente dal 2016 al 2021. In diminuzione sono invece gli accordi che disciplinano l'orario multiperiodale.

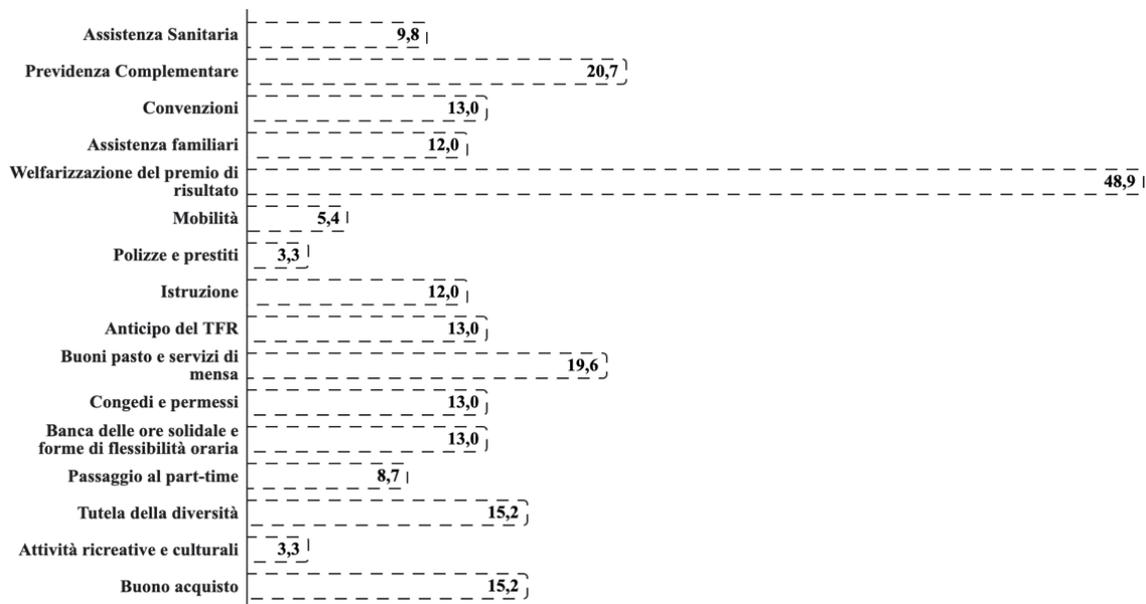
Grafico 38. Organizzazione e orario di lavoro nel tempo



Per quanto riguarda il welfare e la conciliazione, si noti innanzitutto come quasi un accordo su due preveda la possibilità di convertire il premio di risultato in beni e servizi di welfare.

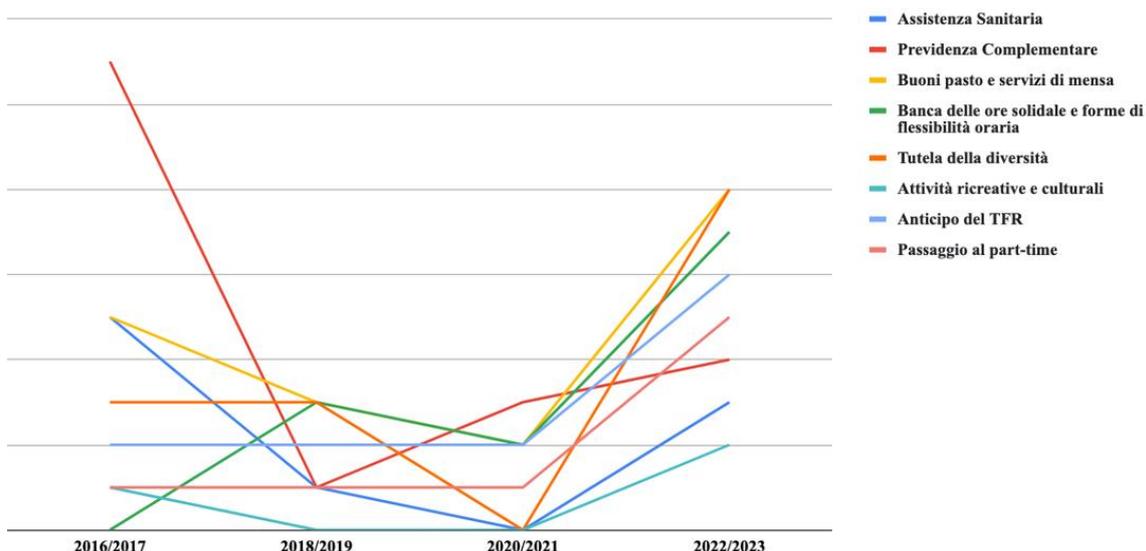
In secondo luogo, le intese tendono ad incentivare l'iscrizione ai Fondi di previdenza complementari, presenti nel 20,7% dei casi. Di poco inferiore è anche il numero di contratti che prevede servizi di mensa o buoni pasto, rappresentanti il 19,6% del totale, mentre all'ultimo posto si trovano le polizze, i prestiti e le misure a favore delle attività culturali e ricreative.

Grafico 39. Welfare, conciliazione e pari opportunità (%)



Nel tempo le parti sociali hanno arricchito il panorama delle disposizioni introdotte per il benessere e la conciliazione nei luoghi di lavoro. In particolar modo, sia nel biennio 2016/2017 che nel biennio 2022/2023 sono numerose le iniziative dirette a realizzare servizi di mensa e ad incentivare l'adesione a forme pensionistiche integrative e a fondi sanitari. Nello specifico, l'attenzione ai fondi pensione e ai fondi sanitari diminuisce con il passare del tempo, lasciando spazio a richieste di anticipo del TFR, alla banca ore e a misure a tutela della diversità e al contrasto ad ogni forma di discriminazione.

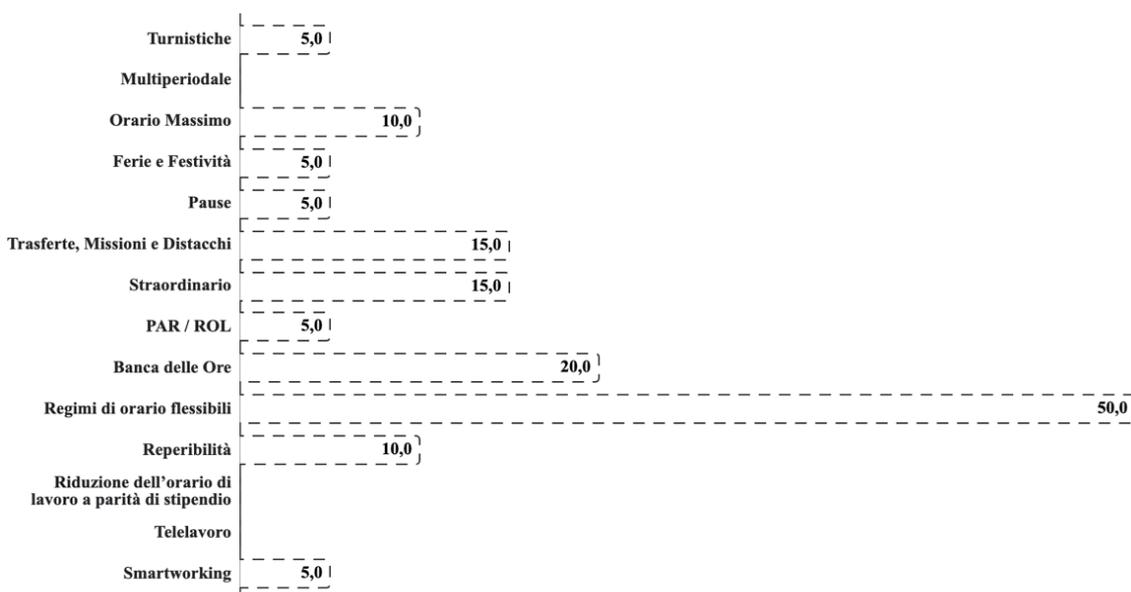
Grafico 40. Welfare, conciliazione e pari opportunità nel tempo



## 7.2. Settore terziario

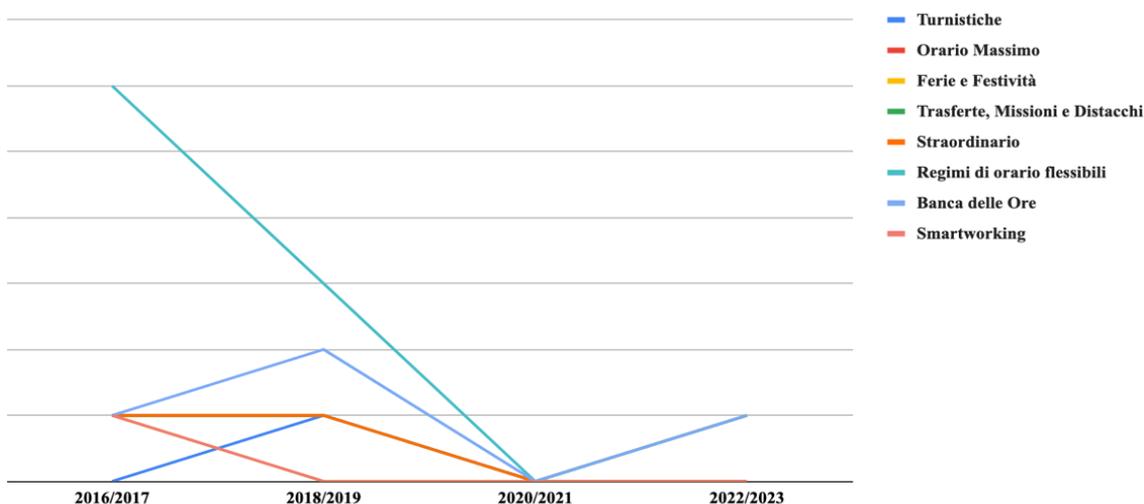
Il 50% degli accordi del terziario regola il welfare mediante forme di flessibilità oraria. In modo coerente, il 20% del totale delle intese introduce la banca delle ore, per lo più rispondente alle esigenze dettate dal carattere stagionale di talune attività produttive. A ciò seguono le trasferte, le missioni (15%) e l'orario di lavoro straordinario (15%). Nessuna tra le intese analizzate manifesta la possibilità di fruire dell'orario multiperiodale o della riduzione dell'orario di lavoro a parità di stipendio.

Grafico 41. Organizzazione e orario di lavoro per frequenza contrattuale (%)



La gran parte degli accordi dedicata all'organizzazione e all'orario di lavoro è compresa nel periodo che va dal 2016 al 2019. Quasi assenti nel biennio 2020/2021, gli accordi tornano a crescere soprattutto in relazione all'istituto della banca ore.

Grafico 42. Organizzazione e orario di lavoro nel tempo

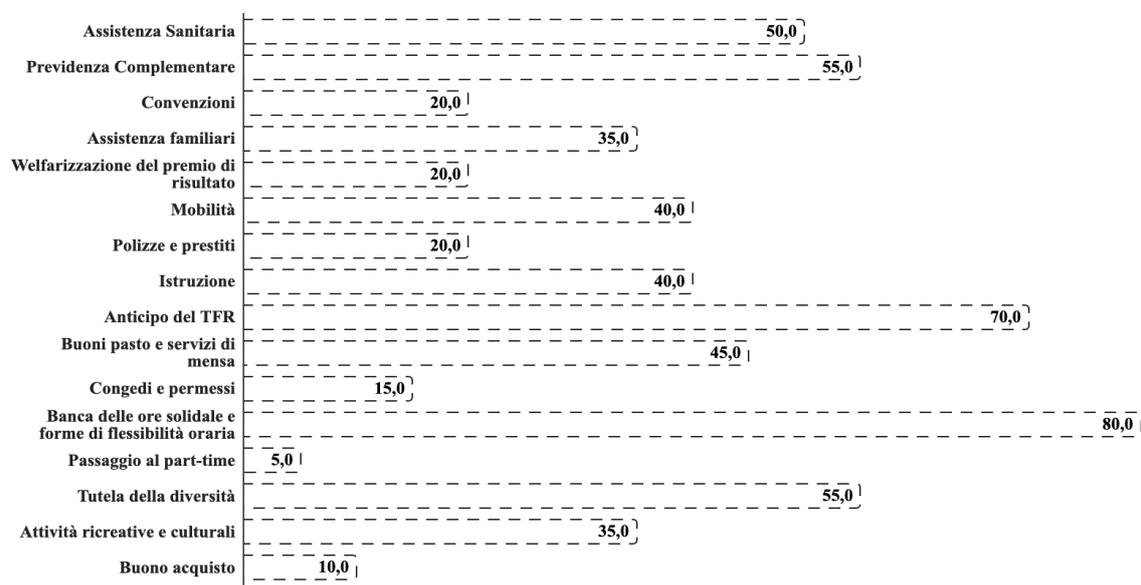


Coerentemente con quanto descritto finora, il welfare spesso coincide con la possibilità di adottare regimi orari flessibili. Presenti nel 80% delle intese, i regimi orari introdotti prevedono di frequente la possibilità per i lavoratori di anticipare l'entrata o ritardare l'uscita dal luogo di lavoro.

Con il 70% degli accordi, le parti introducono poi norme in favore della richiesta di anticipo del TFR e, con il 55% dei casi, favoriscono iniziative volte alla tutela della diversità.

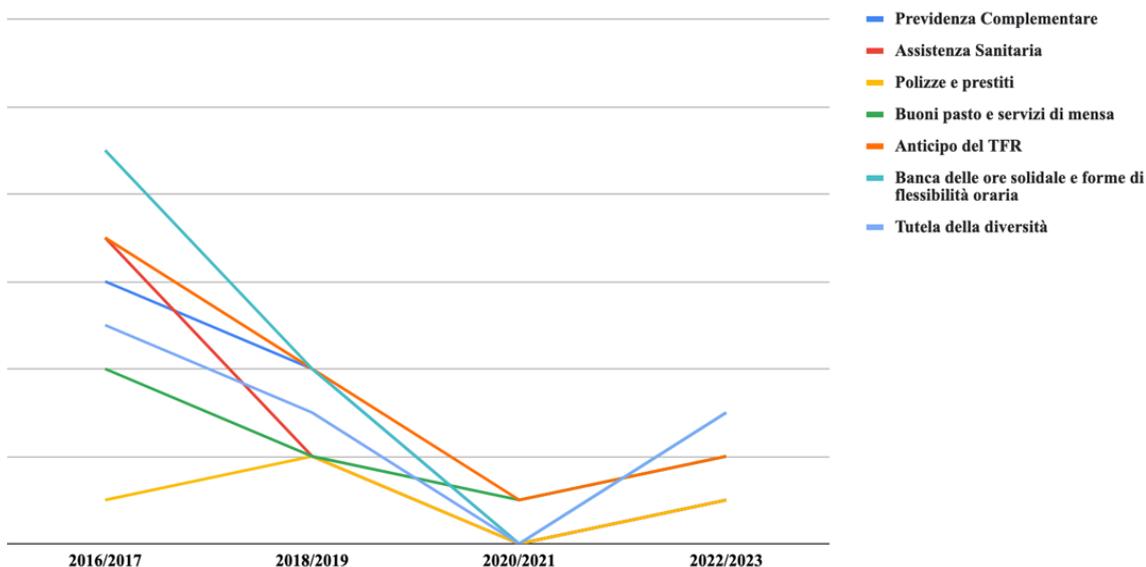
Complessivamente, quasi tutte le categorie oggetto di indagine sono presenti in misura rilevante nelle intese. Si segnala solo la scarsa presenza di possibilità rivolte al passaggio da lavoro a tempo pieno a parziale, disponibili esclusivamente nel 5% dell'insieme analizzato.

Grafico 43. Welfare, conciliazione e pari opportunità (%)



Quanto all'andamento longitudinale, è da sottolineare una diminuzione degli accordi disciplinanti il welfare a partire dal 2018, decremento che giunge al culmine con gli anni coincidenti la pandemia. Nel 2020 e nel 2021 permane però – pur in modo non rilevante – la presenza di norme tese a regolare l'anticipo del TFR. Nell'ultimo biennio le intese tornano a crescere. In questo caso, l'attenzione maggiore è dedicata alle misure di contrasto alla discriminazione nei luoghi di lavoro.

Grafico 44. Welfare, conciliazione e pari opportunità nel tempo



### 7.3. Valutazione di insieme

In generale, si osserva come nel corso degli anni sia aumentata l'attenzione verso l'organizzazione e la gestione dell'orario di lavoro.

In particolare, il biennio 2016/2017 è il momento chiave e di propulsione per la contrattazione collettiva aziendale, mentre il biennio 2020/2021 registra una flessione rispetto a quasi tutte le materie contrattate.

Procedendo con ordine, non sorprende notare come nel settore metalmeccanico le uniche misure di regolazione del rapporto di lavoro rimaste costanti durante l'emergenza epidemiologica siano state le disposizioni relative al lavoro agile, misure che peraltro conservano la loro importanza anche dopo gli anni della crisi. A sottolineare l'attenzione verso forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi senza precisi vincoli di orario sono anche alcuni accordi che introducono la possibilità per i lavoratori di diminuire l'orario settimanale, mantenendo il medesimo salario.

La lettura congiunta di tali tendenze non disattende dunque l'aspettativa che parti sociali e contrattazione siano negli ultimi anni alla ricerca di un punto d'equilibrio, consapevoli che il tema della regolazione del fattore tempo sia centrale per lo sviluppo del mercato del lavoro.

Nell'intento di mettere in rilievo anche le peculiarità del settore terziario, si consideri come l'esigenza in assoluto più avvertita in tema di organizzazione e di orario di lavoro sia la flessibilità. La possibilità di anticipare o posticipare l'orario di lavoro e di usufruire della banca delle ore risponde tanto ad esigenze aziendali (si pensi, a tal proposito, al carattere stagionale o ai picchi di produzione che caratterizzano il settore del commercio e della distribuzione) quanto ai bisogni dei lavoratori, divenendo talvolta un utile mezzo per migliorare la conciliazione vita-lavoro.

Seguendo l'impostazione dei precedenti paragrafi, dalla lettura degli accordi in ottica comparata emergono stimolanti riflessioni che accrescono l'interpretazione finora svolta.

In prima istanza, ciò che accomuna il settore metalmeccanico e il settore del terziario è la disciplina dello straordinario, presente in entrambi i settori in circa un quinto del materiale analizzato. La maggior distanza è invece rilevabile nella gestione dei regimi di orario flessibili, predominanti nel settore del terziario rispetto a quello metalmeccanico.

Immaginando ora un continuum che va da una visione classica dell'organizzazione lavorativa ad un'impostazione innovativa di gestione dei tempi di vita e di lavoro, gli scenari dei due settori si collocano in differenti posizioni. Il settore della metalmeccanica si rivela un'area dinamica, in continuo movimento e in costante tensione tra i due estremi. Infatti, gli accordi testimoniano come all'interno di una lettura piuttosto tradizionale dell'organizzazione del lavoro, alle variabili classiche di gestione del tempo (come le turnistiche o le fermate collettive) si associano dimensioni innovative che introducono veri e propri elementi di rottura (lo *smart working* e la riduzione dell'orario di lavoro a parità di stipendio).

Per contro, il terziario appare una realtà in posizione intermedia tra i due poli. Caratterizzata soprattutto da regimi di orario flessibili e da istituti quali la reperibilità e la banca ore, la realtà del commercio sembra storicamente incontrare alcune esigenze non comuni alle aziende manifatturiere ed essere così "abituata" ad adattarsi velocemente alle richieste di mercato.

Per quanto concerne l'area welfare e conciliazione, tra il settore metalmeccanico e il settore terziario vi sono delle evidenti differenze. Nel primo è prevalente il numero di intese che prevede la possibilità di convertire il premio di risultato in beni e servizi di welfare, di cui quasi la metà riconosce un bonus aggiuntivo a titolo di incentivo. Il dato è in questo caso influenzato anche dall'elevato numero di accordi che disciplinano il premio di risultato.

Diversamente, nel settore terziario il protagonista del welfare è la banca delle ore solidale, ovvero la possibilità da parte dei lavoratori di cedere ore di ferie e permessi accumulati a colleghi in situazioni di particolare necessità.

In entrambi i settori, si noti però come in nessun caso sia prevista la possibilità di convertire il premio di risultato in tempo libero.

Nel complesso, l'interesse per le tematiche del welfare è elevato soprattutto nel biennio 2016/2017. Il dato non è solo influenzato dal maggior numero di intese disponibili in questi anni, ma è altresì conseguenza delle previsioni contenute nella legge di stabilità per il 2016. Come riportato anche da altre ricerche <sup>(12)</sup>, la normativa ha avuto l'effetto di determinare un incremento degli accordi aziendali e territoriali che regolamentano il welfare, con una forte crescita soprattutto dei contratti che riconoscono ai lavoratori la possibilità di destinare al finanziamento dei servizi di welfare tutto o parte del premio variabile. Tale propensione è evidente anzitutto per le intese promosse dalle categorie dei metalmeccanici.

Come per i precedenti approfondimenti tematici, anche il welfare ha subito le conseguenze della pandemia di Covid-19. Tuttavia, l'impatto della crisi del 2020 non ha colpito in misura uguale i due settori.

Laddove il terziario registra una pronunciata flessione negativa circa il numero di intese che regolano la tematica del welfare, il settore metalmeccanico mostra una parziale

---

<sup>(12)</sup> Si vedano i Rapporti ADAPT sul welfare aziendale e occupazionale in Italia, prodotti con cadenza annuale dal 2018 e alcune ricerche elaborate da INAPP. In particolare, ci si riferisce qui a P. NICOLETTI, *La contrattazione collettiva di secondo livello in materia di responsabilità sociale d'impresa*, Inapp, 2019, pp. 1-38.

inversione di tendenza. Mentre calano gli accordi che promuovono l'accesso a convenzioni, polizze e prestiti, rimane costante la frequenza con cui le parti sociali sostengono la conversione del premio di risultato in beni e servizi di welfare. Aziende e lavoratori sembrano dunque aver utilizzato le misure di welfare quale strumento per assicurare e proteggere il potere di acquisto dei lavoratori in un momento di crisi, coniugando i vantaggi derivanti dalla diminuzione della leva fiscale alla capacità di dare risposta ai nuovi bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici.

La contrattazione aziendale manifesta così la capacità di essere reattiva e flessibile alle domande e ai cambiamenti provenienti dal territorio.

Ad ogni modo, affrontato l'impatto della crisi, la contrattazione riacquista vigore e dinamicità. Nell'ultimo biennio gli accordi che regolamentano misure di welfare sono in aumento e, all'aumento della frequenza con cui il welfare è contrattato, è connessa una diversificazione delle prassi negoziate.

Con riferimento soprattutto al settore metalmeccanico, ai temi classici del welfare, si associano misure che incoraggiano le attività ricreative e culturali, l'utilizzo di forme di flessibilità oraria e il passaggio al part-time per particolari categorie di lavoratori. Su quest'ultimo punto è utile una precisazione: il passaggio al contratto a tempo parziale è una disposizione promossa non solo quale efficace strumento non solo per l'accudimento dei figli, ma un utile strumento per favorire l'assistenza ai familiari anziani e per accompagnare il lavoratore e la lavoratrice al momento del pensionamento.

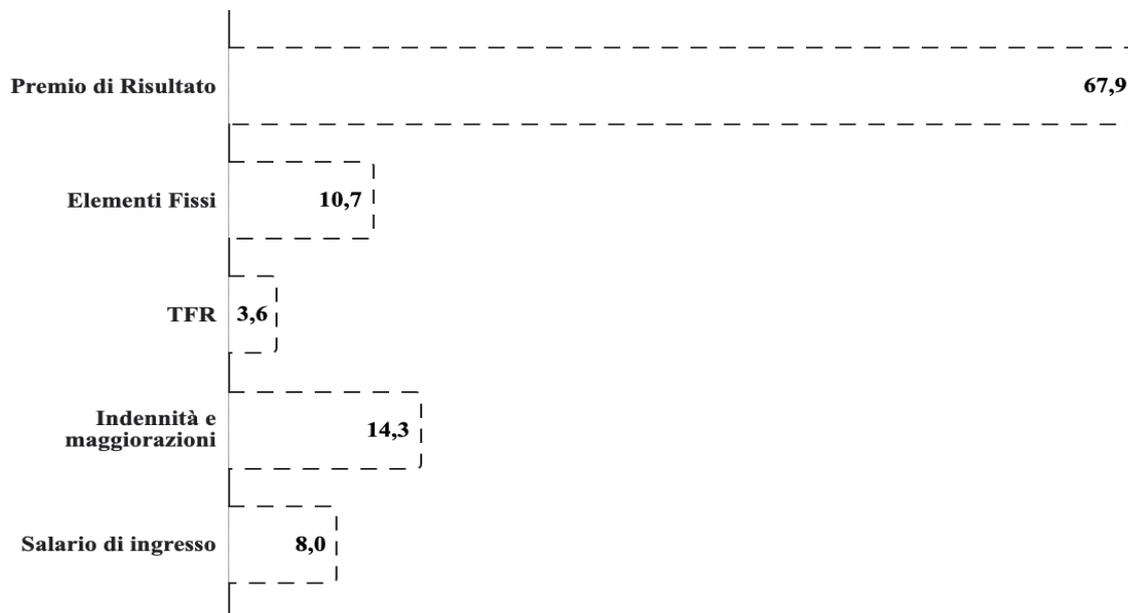
Nondimeno, anche la tutela della diversità e il contrasto ad ogni forma di discriminazione tornano ad essere protagonisti dell'agenda sindacale.

Dopo l'accordo interconfederale di Vicenza del 7 marzo 2016 contro le molestie e le violenze nei luoghi di lavoro – a cui si riferiscono esplicitamente molti dei contratti siglati tra il 2016 e il 2017 – nell'ultimo biennio sono nuovamente in crescita le intese che mirano ad assicurare a tutti i lavoratori e le lavoratrici pari opportunità sui luoghi di lavoro.

## **8. Trattamenti retributivi e salario di produttività**

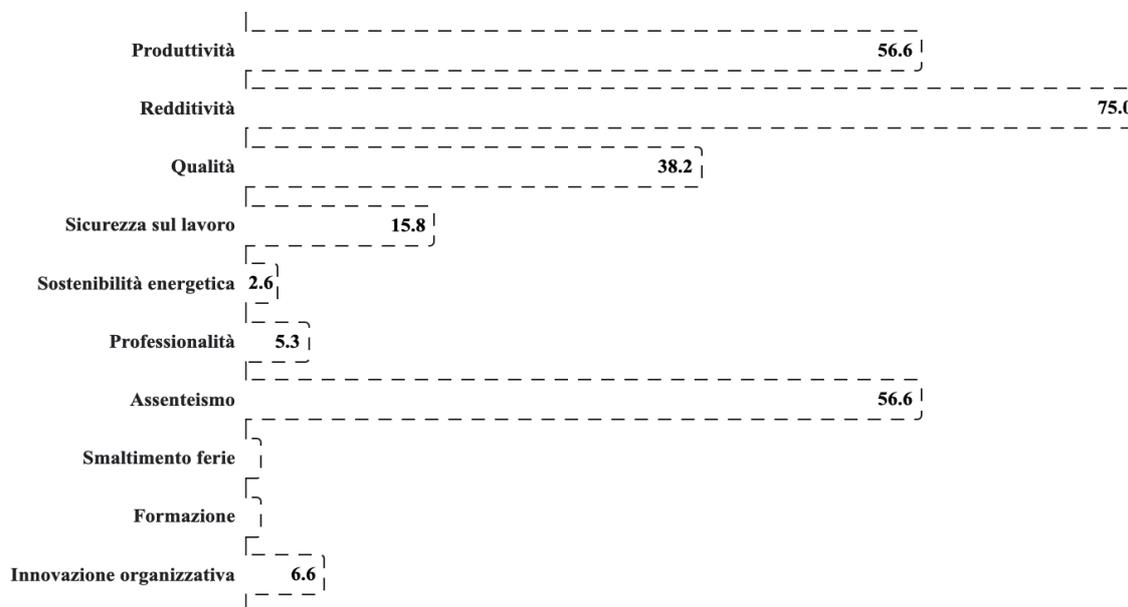
Infine, uno dei temi maggiormente presenti nei contratti analizzati è il salario. In particolare, il 67,9% degli accordi prevede l'erogazione del premio di risultato, il 14,3% disciplina l'erogazione del salario in cifra fissa mediante indennità e maggiorazioni e il 10,7% riguarda altri elementi fissi della retribuzione quali i superminimi collettivi. Meno diffuse risultano le disposizioni sul TFR, presenti solo in 4 accordi su 112.

Grafico 45. Retribuzione per frequenza contrattuale (%)



Con riguardo ora ai 76 accordi relativi al salario premiante, gli indicatori maggiormente utilizzati dalle aziende per il calcolo del premio sono in ordine: la redditività (75%); la produttività (56,6%); l'assenteismo, un parametro utilizzato sia singolarmente, sia quale criterio correttivo (56,6%).

Grafico 46. Indicatori del salario premiante per frequenza contrattuale (%)

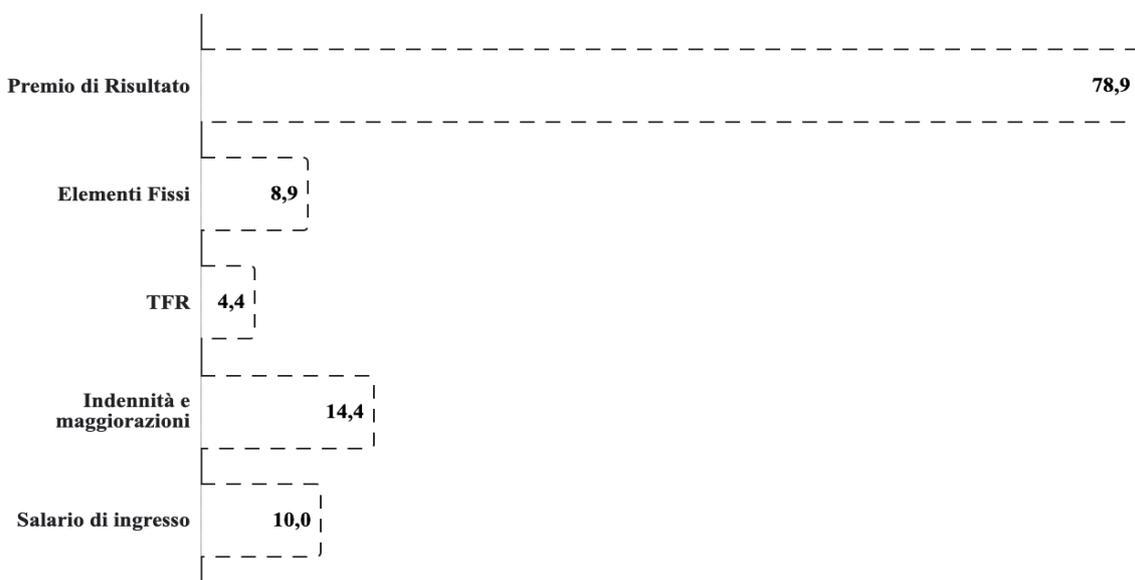


## 8.1. Settore metalmeccanico

La contrattazione nel settore metalmeccanico si concentra prevalentemente sulla negoziazione dei premi di risultato. Ogni dieci accordi, ben otto prevedono incentivi economici al raggiungimento di determinati obiettivi. Il salario fisso, nella forma di indennità, maggiorazioni ed altri elementi, appare invece con minor frequenza negli accordi (rispettivamente il 14,4% e l'8,9%). Ancora più residuali sono le disposizioni concernenti il TFR (4,4%).

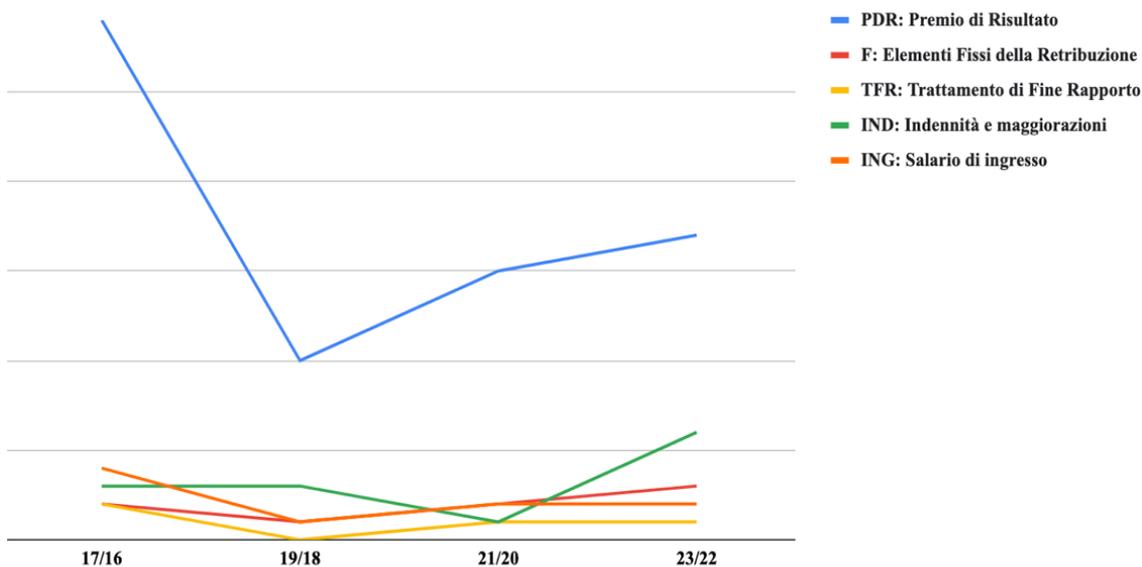
Un discorso a parte può essere fatto per il salario di ingresso. Per quanto non presente in misura significativa, il 10% delle intese riproporziona la quota retributiva a seconda dell'anzianità di servizio, in particolare prevedendo una percentuale più bassa di premio per i neoassunti o apprendisti.

Grafico 47. Retribuzione per frequenza contrattuale (%)



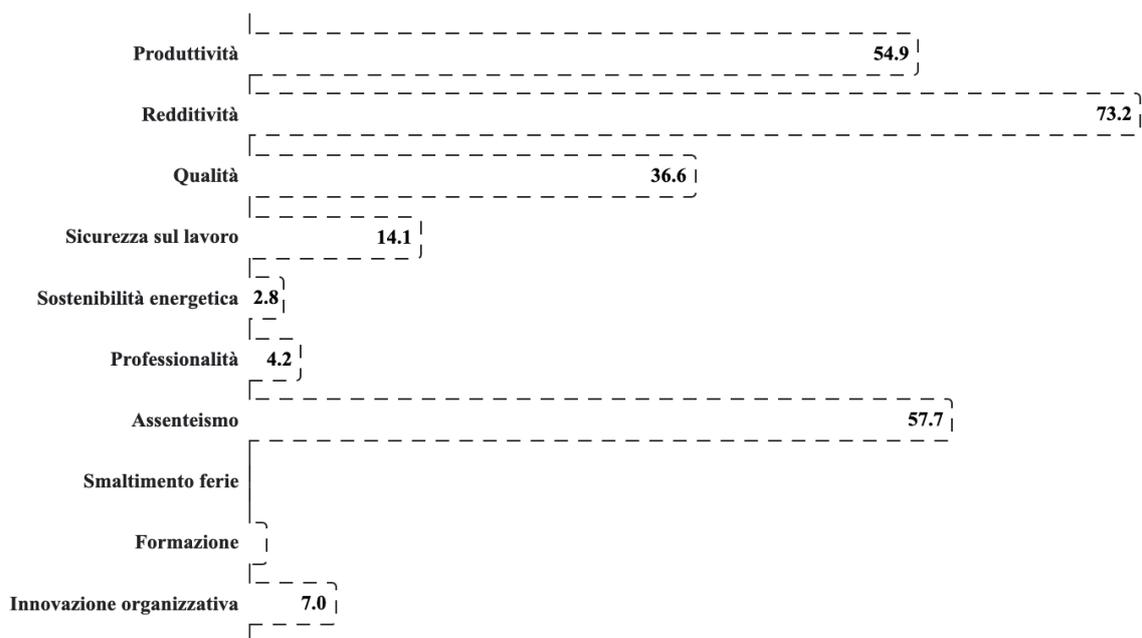
L'andamento temporale delle disposizioni relative alla retribuzione è caratterizzato in prevalenza dalla contrattazione del premio di risultato, presente soprattutto nei primi anni della rilevazione e in crescita negli ultimi. Sebbene residuali, le disposizioni in favore di elementi fissi della retribuzione, del TFR e del salario di ingresso rimangono tuttavia costanti nel tempo. L'unica eccezione è rappresentata dalle indennità e le maggiorazioni, la cui contrattazione sembra in leggero aumento nel 2022.

Grafico 48. Retribuzione nel tempo



Con riguardo ora al salario premiante è evidente la volontà delle parti di raggiungere elevati livelli di redditività (73,2%) e contrastare il fenomeno dell’assenteismo (57,7%). A ciò si accompagna l’esigenza di aumentare la produttività, presente anch’essa in più della metà delle intese analizzate. Tra gli indicatori di calcolo del premio sono frequenti, in ordine decrescente, il numero di infortuni (14,1%), la qualità dei processi di innovazione organizzativa (7%) e la professionalità dei dipendenti (4,2%). Tuttavia, non si riscontra la presenza di misure tese ad incentivare lo smaltimento di ferie e permessi arretrati o la partecipazione ad iniziative formative.

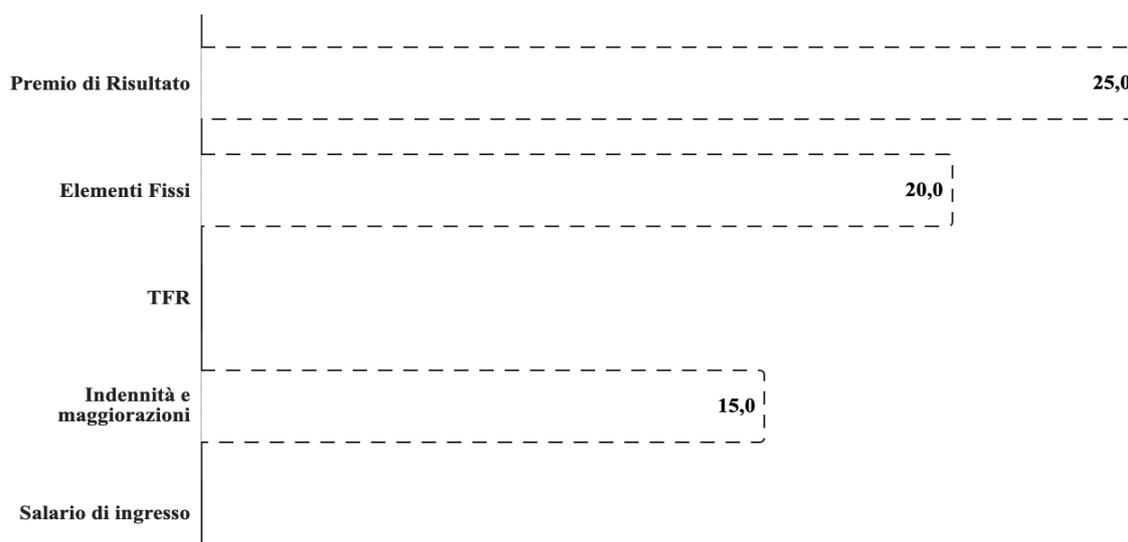
Grafico 49. Indicatori del salario premiante per frequenza contrattuale (%)



## 8.2. Settore terziario

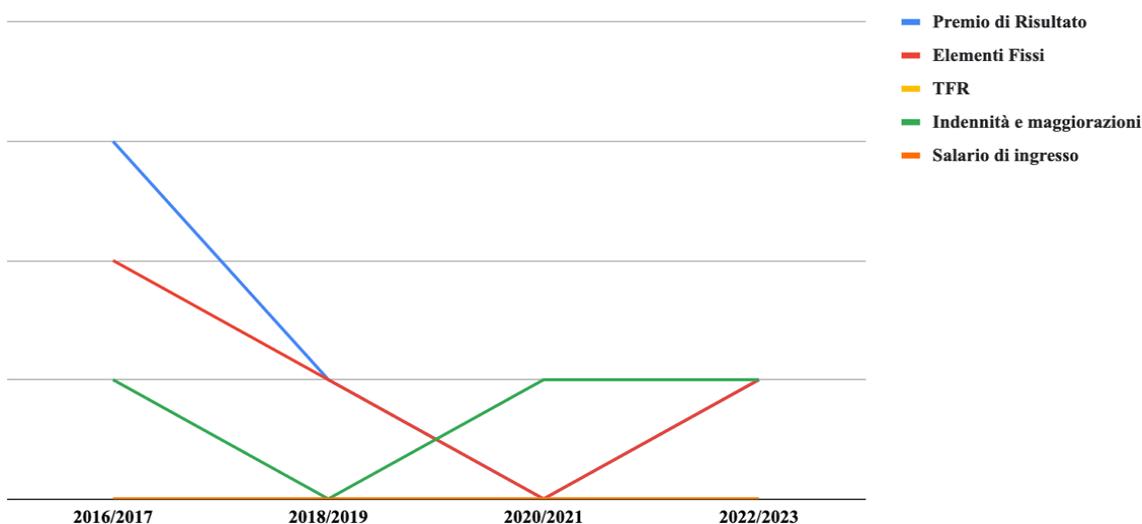
La contrattazione del terziario si focalizza principalmente sugli elementi fissi della retribuzione, anziché sul salario variabile. Il 35% delle intese è volto nei fatti ad introdurre indennità, maggiorazioni o altre quote retributive, al contrario del premio di risultato presente nel 25% degli accordi.

Grafico 50. Retribuzione per frequenza contrattuale (%)



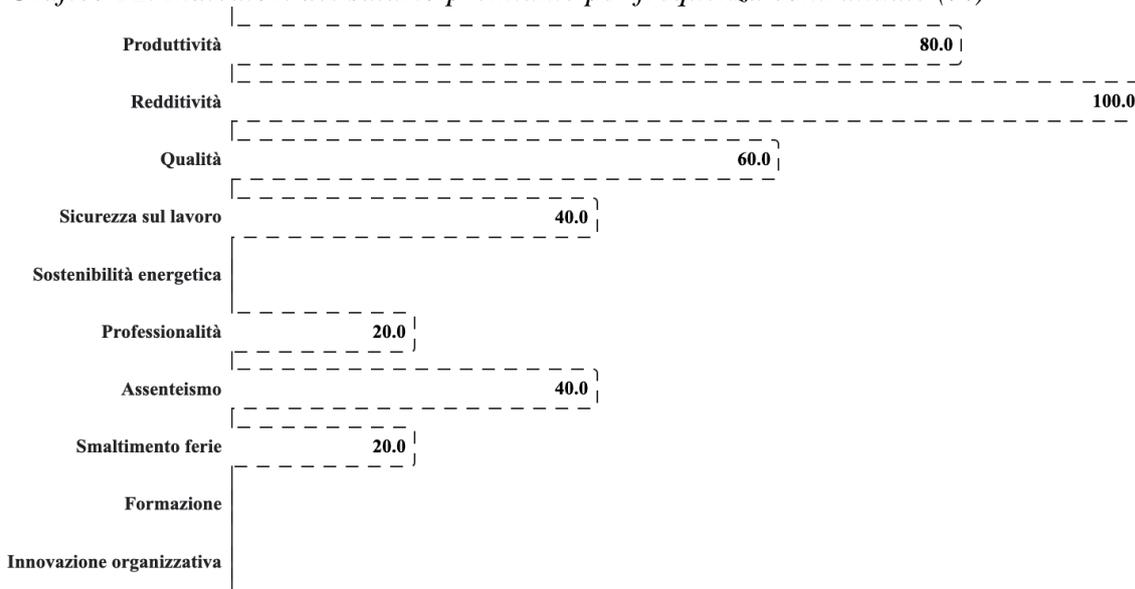
Gli elementi fissi risultano essere una prerogativa lungo quasi tutto l'arco temporale, anche durante il 2020, anno in cui sono oggetto diffuso di contrattazione le maggiorazioni e le indennità legate alle mansioni o all'orario di lavoro. Gli accordi che introducono premi di risultato sono invece predominanti nel biennio 2016 e 2017, ma calano a partire dal 2018 fino ad oggi.

Grafico 51. Retribuzione nel tempo



Il settore terziario premia i lavoratori in base alla redditività conseguita. In altre parole, il 100% degli accordi prevede la distribuzione di utile a fronte di un incremento del fatturato. Al secondo posto, l'analisi individua la produttività e la qualità dei prodotti e del lavoro quali esigenze frequentemente contrattate. Rispettivamente, la produttività è un indice presente nell'80% delle intese, la qualità nel 60%. Tuttavia, non sono oggetto di trattativa la sostenibilità energetica, la formazione e l'innovazione organizzativa.

Grafico 52. Indicatori del salario premiante per frequenza contrattuale (%)



### 8.3. Valutazione di insieme

In generale, i dati raccolti dimostrano la crescente importanza del salario variabile ed incentivante, testimone della «capacità di innovazione del metodo contrattuale, anche in una materia tradizionale come la retribuzione»<sup>(13)</sup>. Nello specifico, e in ottica comparata, mentre nel settore metalmeccanico è prevalente la contrattazione di quote variabili di salario, il settore terziario mostra maggior attenzione verso erogazioni in cifra fissa.

Per quanto riguarda gli indicatori oggetto di valutazione, non emergono invece rilevanti differenze tra i settori. La produttività, la redditività e la qualità dei prodotti sono tra gli obiettivi perseguiti con maggior frequenza da entrambe le categorie. Sennonché, si noti come lo smaltimento di ferie e permessi sia uno scopo prefissato – e di conseguenza un'esigenza avvertita – dalle sole aziende appartenenti al settore del terziario e del commercio.

In questa sede, è utile segnalare anche alcune buone prassi promosse soprattutto dalle categorie dei metalmeccanici. In primo luogo, sono in aumento le intese che prevedono indicatori legati alla sicurezza sul lavoro e alla riduzione del numero di infortuni, segnale

<sup>(13)</sup> G. BAGLIONI, R. MILANI, *op. cit.*, p. 101.

di una particolare attenzione dedicata al tema della salute, tanto da parte delle aziende quanto delle organizzazioni sindacali.

In secondo luogo, si segnala la presenza di quattro intese in cui il premio di risultato viene erogato al raggiungimento di standard basati sulla professionalità (la certificazione delle competenze dei lavoratori) e cinque intese il cui calcolo del premio viene determinato da indicatori legati all'innovazione organizzativa, quali l'ottenimento di certificati di qualità e la realizzazione di processi di "digitalizzazione" della popolazione aziendale. Anche se presenti in numero esiguo, si ritiene doveroso portare all'attenzione altresì alcuni contratti che utilizzano indicatori legati alla sostenibilità energetica e alla formazione (in totale si tratta di 4 accordi su 79).

## **9. Qualche osservazione conclusiva: i possibili legami tra contrattazione aziendale e territorio**

L'immagine che emerge dalla lettura dei dati raccolti riporta ad un sistema di relazioni industriali attivo e dinamico, potenzialmente capace di individuare indirettamente alcuni spazi di azione anche nel territorio.

In primo luogo, il possibile legame tra la contrattazione aziendale e il territorio si rivela nella sua capillare diffusione. In particolare, ne sono testimonianza le tendenze descritte secondo cui nelle aziende medio-piccole l'attività contrattuale sia di frequente un modello privilegiato di regolazione dei rapporti. Da un lato, considerate le peculiarità del tessuto produttivo vicentino, non può essere diversamente, in quanto le grandi aziende risultano poco diffuse. Dall'altro lato, è altrettanto vero che ancora ampi sono gli spazi di azione affinché l'agire sindacale si diffonda anche nelle numerosissime aziende che occupano fino a dieci dipendenti.

In secondo luogo, lo spazio che potenzialmente lega la contrattazione aziendale alla dimensione territoriale sono i soggetti coinvolti nelle trattative. In effetti, quanto all'origine dell'agire sindacale e delle rivendicazioni portate al tavolo di trattativa, esse sembrano nascere perlopiù mediante un processo *bottom-up*, dal basso, direttamente dai lavoratori e all'interno delle mura aziendali. I protagonisti della contrattazione sono infatti soprattutto i delegati e le rappresentanze sindacali in azienda e ciò risulta di primaria importanza per le organizzazioni sindacali almeno per due ordini di ragioni. Per prima cosa, essi si trovano nel *punto di minima distanza* tra il sindacato e i lavoratori, costituendo dunque l'interlocutore privilegiato delle strategie sindacali. In seconda istanza, le RSU si trovano altresì nel *punto di massima influenza* tra i processi produttivi e il comportamento sindacale <sup>(14)</sup>. I sindacati a livello territoriale tendono dunque a mettere al centro chi meglio di altri è in grado di leggere e interpretare i bisogni e le necessità del lavoro e dei lavoratori.

In quest'ottica, laddove i delegati rappresentano il ponte tra azienda e lavoratori e tra lavoratori e organizzazioni sindacali, i sindacati a livello locale paiono gli attori

---

<sup>(14)</sup> In questo senso, si veda P. GUBITTA, *Lavoro, impresa, contrattazione nell'industria metalmeccanica vicentina*, in *Economia e società regionale*, 2009, pp. 178-192, e I. REGALIA, *Prefazioni*, in A. BRAGA, M. CARRIERI, *Sindacato e delegati alla prova del lavoro che cambia*, Donzelli, 2007.

privilegiati in grado di fare sintesi tra queste differenti sinergie, cogliendo le opportunità di realizzare una connessione tra azienda e territorio, oltre dunque il perimetro del luogo di lavoro.

Le considerazioni fin qui avanzate sono peraltro conformi agli scopi espliciti per cui si contratta: le persone. Di frequente, le premesse degli accordi manifestano infatti la volontà di coinvolgere i lavoratori e solo in un secondo momento dichiarano di voler massimizzare il profitto. Interpretando i preamboli introduttivi, i lavoratori sono così posti al centro di numerose trattative, in quanto persone e cittadini. In quest'ottica emerge dunque un ulteriore spazio per riconnettere i diritti del lavoro e della partecipazione con i diritti di cittadinanza.

Infine, l'attenzione della contrattazione aziendale non è solo volta ad aumentare i salari, ma è attenta a numerose altre variabili, come il tema della salute e della sicurezza, tematiche non limitate al solo luogo di lavoro. Origine e scopo dell'iniziativa sindacale sono dunque complementari, in un sistema di relazioni industriali che non si rappresenta esclusivamente a garanzia del salario – anche se negli ultimi anni la contrattazione di elementi fissi della retribuzione sta aumentando – ma che è consapevole dell'importanza delle esigenze dei lavoratori. Difatti, di fronte ad una dimensione organizzativa spesso inadeguata a cogliere le istanze di evoluzione professionale, la contrattazione tende a ripensare l'agire lavorativo più a favore dei bisogni della persona, introducendo misure di welfare capaci di tenere assieme la più ampia accezione di salute.

La dimensione della salute è così presente nelle disposizioni relative alla sicurezza nei luoghi di lavoro, ma si legge altresì nella volontà di coinvolgere i lavoratori all'attività d'impresa, nell'attenzione all'ambiente, alla sostenibilità energetica e alle menzioni circa i rischi psicosociali, il benessere e la conciliazione vita-lavoro. Nondimeno, l'attenzione alla salute si rileva in tutti quegli accordi che, a partire soprattutto dall'emergenza pandemica, hanno previsto l'esclusione dei periodi di malattia Covid o delle assenze legate a specifiche patologie, dal calcolo dell'indice di assenteismo che incide sul salario premiante.

Al centro di tale discussione, emerge inevitabilmente il fattore tempo. Dopo il welfare, il salario e il sistema di relazioni industriali, la contrattazione aziendale dedica ampio spazio alla regolazione dell'organizzazione e dell'orario di lavoro. Le dinamiche descritte nei paragrafi precedenti individuano nelle intese la fonte di regolazione dei permessi, dei congedi, della flessibilità oraria, oltre che di tutte quelle attività che a vario titolo tendono a realizzare una programmazione corretta e prevedibile del tempo di lavoro. Il legame con il territorio è evidente laddove tali disposizioni rappresentano gli indicatori che misurano il ruolo dei contratti nel rafforzare il sostegno sociale nell'ambiente di lavoro. In altre parole, laddove la contrattazione si concentra sulla possibilità per i lavoratori di acquisire maggiore autonomia e controllo sulla propria vita – oltre che condizioni di partecipazione democratica e sociale – è percepito un più elevato livello di sicurezza. A loro volta, sono proprio queste le condizioni che realizzano risultati positivi per la salute fisica e psicologica dei lavoratori. Da qui, non considerare i sindacati come partner dell'organizzazione della sanità nel territorio appare forse un'occasione persa <sup>(15)</sup>.

---

<sup>(15)</sup> In particolare si richiamano qui i risultati dello studio di J. HAGEDORN, C.A. PARAS, H. GREENWICH, A. HAGOPIAN, *The Role of Labor Unions in Creating Working Conditions That Promote Public Health*, in *American Journal of Public Health*, 2016, vol. 106, n. 6, pp. 989-995, in cui gli Autori così affermano:

Se quanto descritto riferisce agli ipotetici legami tra contrattazione aziendale e dimensione territoriale, interessanti elementi emergono comparando la diffusione della contrattazione sul territorio e alcuni indicatori di benessere declinati a livello locale. Per quanto non si possa affermare che esista una relazione diretta tra il contributo della contrattazione e le dinamiche economiche e sociali di un territorio, è evidente che l'attività sindacale si sviluppa nelle aree vicentine a maggiore produttività, ovvero dove sono insediate il maggior numero di imprese <sup>(16)</sup>, e coincide in larga parte con quei Comuni che presentano il più elevato reddito pro capite <sup>(17)</sup>. Diviene dunque evidente come ciò che accade nelle aziende potrebbe avere un impatto diretto nei confronti delle città, e viceversa.

In sintesi, l'analisi della contrattazione aziendale vicentina mostra potenziali connessioni tra ciò che accade all'interno delle aziende e ciò che invece avviene nel territorio. Vi sono temi comuni che interessano tanto i diritti di lavoro, quanto i diritti di cittadinanza (il welfare, il tempo di lavoro e di non lavoro, la salute pubblica), ma anche *ponti comunicativi*, come i delegati e le RSU, in grado di connettere strategie sindacali e aziendali.

Sembrano dunque emergere potenziali spazi aperti entro cui connettere contrattazione e territorio, al fine di costruire quel sistema di welfare in cui le misure siano sviluppate in raccordo con le esigenze del contesto sociale, diventando un elemento di competitività per il territorio stesso.

---

«Our findings demonstrate that union contract language advances many of the social determinants of health, including income, security, time off, access to health care, workplace safety culture, training and mentorship, predictable scheduling to ensure time with friends and family, democratic participation, and engagement with management» (p. 994).

<sup>(16)</sup> Si rimanda qui al Report di Confindustria Vicenza, *Vicenza territorio d'impresa. Strumento integrato di marketing territoriale*, a cura di Camera di Commercio Vicenza e SmartLand, ottobre 2022. In particolare modo, il rapporto finale evidenzia la presenza di 99 aree produttive presenti in provincia di Vicenza. Tra i 72 comuni di riferimento delle aree produttive (p. 18), ovvero tra i comuni nei quali ricadono le porzioni maggiori di area produttiva, sono presenti tutti i comuni nei quali è diffusa la contrattazione aziendale oggetto della presente indagine.

<sup>(17)</sup> Ancora una volta, si rimanda al Report di Confindustria Vicenza, in particolare a p. 230, dove il grafico permette di rilevare il reddito medio degli individui abitanti un comune e quindi il loro benessere economico. Nello specifico, mentre a livello provinciale ammonta a 15.955 euro (anno 2019) il reddito imponibile pro capite medio, emergono valori differenti nei diversi territori della mappatura.