



Organizzazione
Internazionale
del Lavoro

► Rapporto dell'OIL

► Rapporto sul dialogo sociale 2022

La contrattazione
collettiva per
una ripresa inclusiva,
sostenibile e
resiliente

SINTESI DEL RAPPORTO

► Sintesi del rapporto

Vi sono delle preoccupazioni riguardo l'incremento delle disuguaglianze nei redditi e per l'aumento dei divari all'interno del mercato del lavoro. Questi fenomeni si riflettono in una crescita debole della produttività da un lato e nella diminuzione della quota di reddito da lavoro dall'altro. La pandemia di COVID-19 ha esacerbato le disuguaglianze e messo in risalto le vulnerabilità esistenti nelle economie, nei mercati del lavoro e nelle società. Le misure adottate per ridurre la diffusione del virus hanno causato la perdita di reddito per milioni di imprese e centinaia di milioni di lavoratori e messo a rischio la continuità aziendale. Emerge una chiara distinzione tra coloro che sono stati in grado di adattare l'organizzazione del lavoro ricorrendo al telelavoro e coloro il cui lavoro è stato sospeso o cessato. I primi svolgevano in generale dei lavori meglio retribuiti, mentre gli altri appartenevano con maggiore frequenza alle categorie di lavori a bassa retribuzione. L'OIL stima inoltre che, nel 2022, la disoccupazione globale riguarderà 207 milioni di persone, rispetto ai 186 milioni del 2019¹.

La contrattazione collettiva ha svolto un ruolo importante nell'attenuare l'impatto della crisi del COVID-19 sull'occupazione e sui redditi, contribuendo a mitigare alcuni degli effetti sulle disuguaglianze e, al contempo, rafforzando resilienza delle imprese e del mercato del lavoro. L'adozione di misure di sanità pubblica e il rafforzamento della salute e sicurezza sul lavoro, insieme ai congedi per malattia e alle prestazioni sanitarie previste da molti contratti collettivi, hanno protetto molti lavoratori e sostenuto la continuità dell'attività economica. Gli accordi sul telelavoro e il lavoro ibrido che sono stati adottati in risposta alla sperimentazione introdotta durante la crisi del COVID-19 stanno trasformando le modalità di organizzazione del lavoro e aprendo la strada per un futuro del lavoro dignitoso digitale.

La contrattazione collettiva e la governance del lavoro

Cos'è la contrattazione collettiva?

La contrattazione collettiva è un processo di negoziazione volontaria tra uno o più datori di lavoro (o le loro organizzazioni) e una o più organizzazioni dei lavoratori (cioè i sindacati). Queste organizzazioni discutono gli interessi di coloro che rappresentano, condividono informazioni e concludono delle negoziazioni che sono basate sul consenso. Generalmente, questi negoziati si concludono con la firma di un contratto collettivo che regola le condizioni di lavoro e di impiego.

La contrattazione collettiva è sia un diritto abilitante che un processo di negoziazione volontaria tra parti rappresentative e autonome, che agiscono in buona fede. In caso di consenso, esse concludono degli accordi normativi sotto forma di contratti collettivi.

Contrattazione collettiva: Il pilastro del dialogo sociale. La contrattazione collettiva si basa sulla negoziazione volontaria e sul principio della buona fede. Essa si poggia su due degli otto Principi e diritti fondamentali sul lavoro, cioè la libertà di associazione e il riconoscimento effettivo del diritto alla contrattazione collettiva. Questi diritti abilitanti sono le fondamenta della democrazia del mercato del lavoro e promuovono una *governance* inclusiva ed efficace del lavoro. Nonostante degli aspetti conflittuali che sono insiti nei processi di negoziazione, lo spirito della

¹ OIL, *World Social and Economic Outlook: Trends 2022* (2022).

collaborazione e la logica del compromesso rafforzano la fiducia, la stabilità e i rapporti pacifici tra le parti.

La contrattazione collettiva è fondamentale per la regolazione dei termini e condizioni di lavoro. Le parti sociali che rappresentano il mondo del lavoro negoziano nuove norme o attuano, adattano e migliorano le disposizioni minime previste dalla legge. Il fatto che la contrattazione collettiva coinvolga degli attori indipendenti e rappresentativi aumenta la fiducia delle parti e ne legittima il risultato. I contratti collettivi vengono negoziati sulla base del consenso e i risultati derivano dallo scambio reciproco e contemperano gli interessi di coloro che sono rappresentati da entrambe le parti.

Contrattazione collettiva: Per una governance efficace e inclusiva del lavoro

Come forma di co-regolamentazione, **la contrattazione collettiva contribuisce alla governance efficace e inclusiva del mondo del lavoro** e produce effetti positivi sulla stabilità, l'uguaglianza, l'efficacia e la resilienza delle imprese e del mercato del lavoro.

- ▶ **La contrattazione collettiva è un modello di governance del lavoro che risponde alle esigenze di lavoratori e imprese** attraverso il decentramento del processo decisionale e l'autoregolamentazione. Essa consente alle parti sociali di adeguare le regole al contesto e di modificarle a seconda delle circostanze. La capacità di adattamento ha permesso alla contrattazione collettiva di rispondere efficacemente alla crisi del COVID-19.
- ▶ **I contratti collettivi possono garantire una protezione inclusiva del lavoro**, sia attraverso la copertura delle imprese e dei lavoratori che attraverso l'espletamento del loro ruolo sulla definizione di condizioni di lavoro e di impiego. Questo può avere effetti positivi sul raggiungimento dell'uguaglianza, anche in termini di distribuzione salariale. Il rapporto dell'OIL sottolinea l'importanza di una protezione inclusiva del lavoro che garantisca anche i lavoratori con contratti a tempo parzia-

le di beneficiare della protezione del lavoro in diversi ambiti quali, ad esempio, quelli relativi all'utilizzo degli stessi dispositivi di protezione individuale e l'accesso alle stesse prestazioni sanitarie che sono riconosciute ai lavoratori a tempo pieno.

- ▶ **Le istituzioni della contrattazione collettiva contribuiscono alla creazione di imprese sostenibili e promuovono la fiducia, la collaborazione e la stabilità.** Esse sono alla base di un sistema efficace di relazioni industriali. A seconda del contesto nazionale, tali istituzioni possono facilitare il finanziamento della protezione sociale (compresa l'assistenza sanitaria), ridurre il ricambio occupazionale o aiutare a mantenere una forza lavoro qualificata ed esperta. Il rapporto dell'OIL analizza le modalità attraverso le quali la contrattazione collettiva consente di mantenere i lavoratori qualificati durante i periodi di inattività economica e permette alle imprese di rilanciare le attività non appena migliora la situazione economica.
- ▶ **I contratti collettivi possono rafforzare il rispetto della legislazione o delle norme negoziate**, supportando l'amministrazione del lavoro e i processi di monitoraggio e applicazione delle norme del lavoro. Il rapporto dell'OIL fornisce delle evidenze sulla relazione positiva tra i contratti collettivi e il rispetto delle norme di salute e sicurezza sul lavoro (SSL) a livello aziendale.
- ▶ **La contrattazione collettiva può contribuire a rafforzare la resilienza** nel breve periodo — facilitando il contemperamento degli interessi che garantiscono la continuità dell'attività aziendale e preservano il lavoro e i redditi — e ad agevolare la trasformazione del lavoro nel lungo periodo. Queste caratteristiche sono state particolarmente determinanti nel contesto della crisi del COVID-19.

Come istituzione del lavoro fondamentale e consolidata nel tempo, la contrattazione collettiva svolge un ruolo importante in molti paesi per la promozione del lavoro dignitoso, della parità di opportunità e di trattamento, per la riduzione delle disuguaglianze salariali e per la stabilizzazione dei rapporti di lavoro.

Contrattazione collettiva: Una prospettiva globale

Il tasso di copertura dei contratti collettivi varia considerevolmente sulla base del livello di sviluppo dei paesi, delle regioni del mondo e dei diversi contesti

Oltre un terzo dei lavoratori di 98 paesi beneficiano di condizioni salariali e lavorative che sono regolate da uno o più contratti collettivi (media ponderata). In questi paesi, si registra una notevole variazione in relazione al tasso di copertura della contrattazione collettiva, che va da oltre il 75 per cento in molti paesi europei e in Uruguay a meno del 25 per cento in circa la metà dei paesi per i quali vi è disponibilità di dati. Vi è inoltre una dispersione importante a seconda della regione e del livello di sviluppo economico del paese.

Questa variazione può essere attribuita ad alcuni fattori chiave delle relazioni industriali, tra i quali si annoverano le caratteristiche delle organizzazioni dei datori di lavoro e dei sindacati; la copertura dei diritti di contrattazione collettiva, incluso il diritto o meno dei dipendenti pubblici alla contrattazione collettiva; il contesto istituzionale nel quale avviene la contrattazione collettiva (cioè, se la contrattazione è condotta prevalentemente con più datori di lavoro o con un singolo datore di lavoro); e il modo in cui i contratti collettivi sono applicati.

Il rapporto dell'OIL rileva che laddove la contrattazione collettiva si svolge con un singolo datore di lavoro a livello aziendale, una me-

dia del 15,8 per cento dei dipendenti è coperta da contratti collettivi. Quando nel processo di contrattazione sono coinvolti più datori di lavoro, vi è una maggiore possibilità di raggiungere una copertura maggiore e più inclusiva che si aggira intorno ad un tasso medio del 71,7 per cento. Un tema a questo collegato è il modo in cui i contratti collettivi sono applicati, in particolare nei paesi con alti tassi di copertura. In circa 10 dei 14 paesi in cui il tasso è superiore al 75 per cento, l'applicazione delle misure contenute nella contrattazione si estendono a tutti i lavoratori di un'impresa o di un'unità di contrattazione, indipendentemente dalla loro appartenenza al sindacato firmatario (*erga omnes*); e/o a tutte le imprese di un settore, indipendentemente dalla loro appartenenza all'organizzazione datoriale firmataria (estensione dei contratti collettivi).

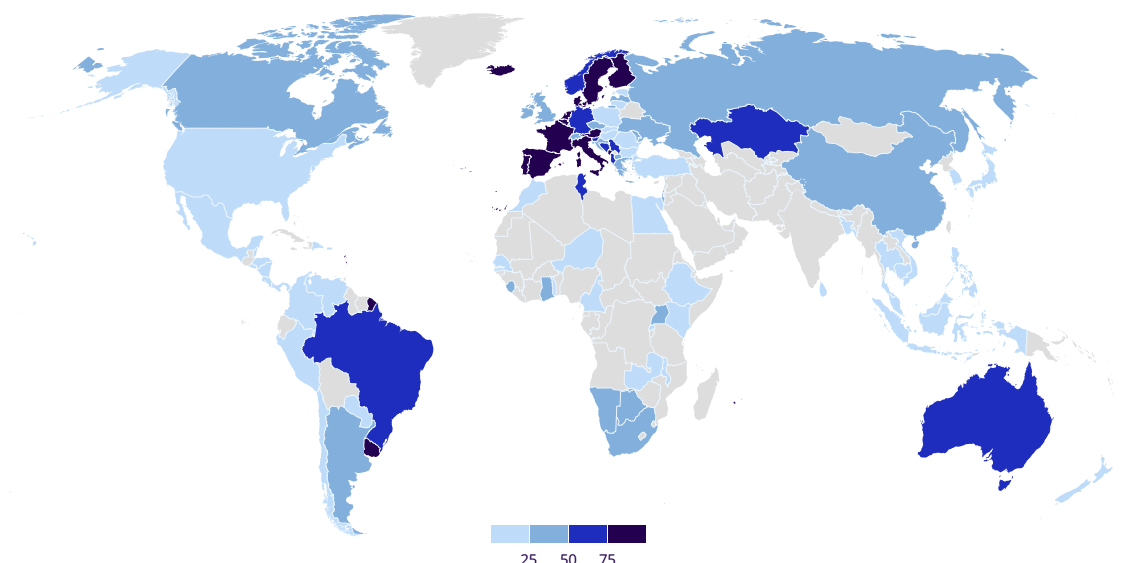
Estendere l'applicazione della legge sul diritto alla contrattazione collettiva

Il riconoscimento effettivo del diritto alla contrattazione collettiva è sancito nella Costituzione dell'OIL. Come previsto dalla Dichiarazione dell'OIL sui principi e i diritti fondamentali del lavoro (1998), a prescindere dalla ratifica delle Convenzioni fondamentali² tutti gli Stati membri dell'OIL hanno l'obbligo di rispettare, promuovere e realizzare in buona fede il diritto al riconoscimento effettivo del diritto alla contrattazione collettiva. Riconoscendo il ruolo fondamentale svolto dalla Convenzione sul diritto di organizzazione e di contrattazione collettiva, 1949 (n. 98) nel fornire un quadro di riferimento per l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva da parte degli Stati membri, altri quattro paesi hanno ratificato questa Convenzione negli ultimi cinque anni. Questi sono il Canada (2017), il Messico (2018), il Vietnam (2019) e la Repubblica di Corea (2021).

²

Le otto convenzioni fondamentali dell'OIL includono la Convenzione sulla libertà di associazione e la protezione del diritto di organizzazione, 1948 (n. 87); la Convenzione sul diritto di organizzazione e la contrattazione collettiva, 1949 (n. 98); la Convenzione sul lavoro forzato, 1930 (n. 29) (e il suo protocollo del 2014); la Convenzione sull'abolizione del lavoro forzato, 1957 (n. 105); la Convenzione sull'età minima, 1973 (n. 138); la Convenzione sulle peggiori forme di lavoro minorile, 1999 (n. 182); la Convenzione sull'uguaglianza di retribuzione, 1951 (n. 100); e la Convenzione sulla discriminazione (impiego e professione), 1958 (n. 111).

► **Grafico 1. Tasso di copertura della contrattazione collettiva (percentuale)**



Nota: Grafico basato su ultimi dati disponibili per 98 paesi.

Fonte: ILOSTAT.

Per estendere la copertura giuridica della contrattazione collettiva è essenziale garantire il riconoscimento effettivo del diritto alla contrattazione collettiva e la promozione del pieno sviluppo dei meccanismi di negoziazione volontaria. Il riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva è di portata generale e copre tutti i lavoratori del settore pubblico e privato, ad eccezione delle forze armate, della polizia e dei dipendenti pubblici responsabili dell'amministrazione dello Stato. Importanti sviluppi sono stati adottati per estendere la copertura giuridica della contrattazione a diverse categorie di lavoratori.

- In primo luogo, in molti paesi sono state adottate misure per garantire ai lavoratori il diritto alla contrattazione collettiva nel settore pubblico.
- In secondo luogo, sono state intraprese azioni di carattere legislativo e istituzionale per promuovere meccanismi di contrattazione volontaria in settori, occupazioni e tra gruppi di lavoratori in cui l'effettivo esercizio del diritto alla contrattazione collettiva non era ancora garantito. Questi gruppi comprendono i lavo-

ratori domestici, i lavoratori migranti e i lavoratori occupati nelle zone franche e orientate all'esportazione.

- In terzo luogo, e in linea con la Raccomandazione sulla transizione dall'economia informale a quella formale del 2015 (n. 204), diverse strategie sono state adottate dai sindacati per organizzare i lavoratori informali e formalizzare i rapporti di lavoro, come pure per negoziare con i loro datori di lavoro dei contratti collettivi che regolino le condizioni di lavoro.
- Infine e alla luce della crescita repentina di alcune forme di lavoro — tra cui il lavoro temporaneo, a tempo parziale e a chiamata, i rapporti di lavoro multi-parte, il lavoro autonomo dipendente e, più recentemente, il lavoro su piattaforma svolto nell'ambito di diversi rapporti di lavoro e di occupazione, **diversi paesi hanno adottato misure per garantire l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva per tutti i lavoratori**³. Da un lato, queste misure includono la definizione delle tipologie di lavoro e la garanzia dell'estensione del diritto alla contrat-

³ La Dichiarazione del Centenario dell'OIL per il futuro del lavoro (2019) riafferma la "rilevanza del rapporto di lavoro quale strumento per garantire la certezza e la protezione giuridica ai lavoratori" e sottolinea allo stesso tempo che "In conformità con l'Agenda del lavoro dignitoso, tutti i lavoratori dovrebbero godere di una protezione adeguata, tenendo in considerazione: (i) il rispetto dei loro diritti fondamentali [...] (Parte III(B)).

tazione collettiva ai lavoratori in diverse forme di lavoro. Dall'altro, sono state adottate diverse iniziative legislative e di altro tipo per eliminare i vincoli posti dalle politiche sulla concorrenza all'effettivo godimento dei diritti di contrattazione collettiva dei lavoratori autonomi e, quando pertinente, per promuovere lo sviluppo di meccanismi specifici di contrattazione collettiva che sono rilevanti per questa categoria di lavoratori.

Definire la capacità di risposta e la copertura dei contratti collettivi

Risultato di un processo di negoziazione volontario e condotto in buona fede, il contratto collettivo stabilisce regole comuni sulle condizioni di lavoro e impiego e sul rapporto di lavoro. Esso può inoltre contribuire alla promozione di una *governance* inclusiva ed efficace del lavoro. Attingendo all'analisi dei quadri giuridici e normativi di 125 paesi, questo rapporto rileva l'esistenza di **una serie di misure procedurali sulla capacità di adattamento e inclusione dei contratti collettivi**. Queste misure possono garantire la certezza delle norme, definire i loro contenuti sulla base delle esigenze (come, per esempio, in materia di norme sull'orario di lavoro) e agevolare la loro adattabilità in caso di cambiamento dei contesti di riferimento.

La gerarchia delle fonti e il principio di maggior favore. Per quanto riguarda la gerarchia delle fonti tra leggi nazionali e contratti collettivi, la maggior parte dei paesi, ovvero 91, applica il principio di maggior favore del contratto collettivo rispetto alla legge⁴. Nei paesi in cui la contrattazione avviene a più livelli, la legge (41 paesi) o i contratti collettivi (8 paesi) permettono di definire una gerarchia per l'applicazione del principio di maggior favore alle disposizioni previste dagli accordi conclusi ai vari livelli. Nei casi in cui la legislazione contempli delle deroghe alla legge, essa deve stabilire esplicitamente le condizioni e/o tematiche che possono essere soggette a deroga. Alcuni sistemi consentono ai contratti

collettivi di livello inferiore di discostarsi da quelli di livello superiore attraverso l'introduzione di varie clausole di adattabilità, come le clausole di deroga (12 paesi) o le clausole di salvaguardia o di non partecipazione (15 paesi). Le clausole di adattabilità dovrebbero essere applicate in conformità con i principi stabiliti dalle norme internazionali del lavoro.

Applicazione estensiva di un accordo concluso dalle parti più rappresentative a tutti i lavoratori o imprese o lavoratori di un'unità di contrattazione o settore. L'applicazione estensiva può aiutare a favorire la parità di condizioni, cioè a stabilire un sistema di concorrenza leale tra le imprese e facilitare l'inclusione nella contrattazione collettiva di lavoratori migranti, temporanei e altre categorie di lavoratori in situazioni di vulnerabilità, garantendo una protezione del lavoro con effetti migliorativi in termini di equità. Dei 125 paesi per i quali vi è disponibilità di dati, circa 80 prevedono l'applicazione *erga omnes* dei contratti collettivi a tutti i lavoratori di un'impresa e/o di un settore, indipendentemente dal fatto che questi appartengano al sindacato firmatario. Circa 71 paesi prevedono, sulla base di determinate condizioni, l'estensione dei contratti collettivi a tutte le imprese che operano nel settore coperto dal contratto collettivo. Queste condizioni assicurano che l'estensione avvenga attraverso le politiche pubbliche, previa consultazione con coloro che non sono parte della contrattazione.

Durata dei contratti collettivi e garanzia dei diritti alla loro scadenza ("ultrattività"). L'*ultrattività* permette una gestione delle imprese sulla base di un costo del lavoro prevedibile. Per i lavoratori, essa consente di pianificare le spese familiari e mantenere i propri impegni. Per quanto riguarda i paesi oggetto di analisi, 71 su 125 applicano il principio dell'*ultrattività*. La maggior parte di essi estende la validità di alcune o tutte le disposizioni previste dal contratto collettivo fino alla conclusione di un nuovo accordo. Alcuni paesi estendono la validità del contratto collettivo per la stessa durata di quello scaduto o per una durata concordata o per un diverso periodo, mentre altri convertono i contratti con durata definita in contratti a tempo indefinito.

⁴ In base al principio di maggior favore, le norme stabilite ai livelli superiori della gerarchia delle fonti del diritto del lavoro o dei contratti collettivi non possono essere modificate in senso peggiorativo dai contratti collettivi che si collocano ai livelli inferiori. Qualora la fonte di rango inferiore contenga norme più favorevoli ai lavoratori, essa dovrebbe avere carattere di priorità su quella di rango superiore.

L'ambito di applicazione dei contratti collettivi

Gran parte della letteratura degli ultimi anni si è concentrata sull'impatto delle diverse istituzioni del lavoro sulle dinamiche del mercato del lavoro, in particolare nei paesi ad alto reddito. Vi sono meno informazioni sull'istituzione del lavoro rappresentata dalla contrattazione collettiva. In che modo i contratti collettivi regolano i salari e le altre condizioni di lavoro, e come questo processo differisce tra paesi e tra i diversi contesti istituzionali? Come vengono affrontate le sfide esistenti nel mercato del lavoro quali — ad esempio — l'aumento delle disuguaglianze in molte parti del mondo, lo sviluppo delle competenze, l'inclusione dei giovani e delle donne nel mercato del lavoro e le transizioni tecnologiche e ambientali? In che modo le parti sociali ricorrono alla contrattazione collettiva per sfruttare al meglio le opportunità che saranno disponibili in futuro? Questo rapporto intende far luce su questi quesiti, basandosi sull'analisi delle pratiche di 21 paesi di diverse regioni e livelli di sviluppo economico e lo studio di oltre 500 contratti collettivi e fonti secondarie. Il lavoro si è focalizzato sui seguenti nove temi: salari; orari di lavoro; salute e sicurezza sul lavoro; protezione sociale; condizioni di lavoro; formazione; lavoro e transizioni nel mercato del lavoro; uguaglianza, diversità e inclusione; e rapporti di lavoro. Tra i contratti collettivi esaminati, le disposizioni più frequenti riguardano la regolazione dei salari (95 per cento), seguite dall'orario di lavoro (84 per cento), solide relazioni di lavoro (78 per cento), indennità di malattia e prestazioni sanitarie (70 per cento), salute e sicurezza sul lavoro (68 per cento) e formazione e competenze (65 per cento). Il contributo delle disposizioni in materia di indennità di malattia, assistenza sanitaria e gestione congiunta della salute e sicurezza sul lavoro si è rivelato prezioso durante la pandemia.

I contratti collettivi possono dare un contributo significativo alla *governance* inclusiva ed efficace del lavoro. Oltre a migliorare le condizioni di lavoro e stabilire un quadro di riferimento per lo sviluppo delle competenze, i dati riportati in questo rapporto evidenziano gli effetti regolamentari della contrattazione collettiva:

- ▶ I contratti collettivi promuovono: (i) condizioni di lavoro dignitose, (ii) l'uguaglianza attraverso la riduzione delle disparità salariali, e (iii) la parità di genere e l'inclusione nel mondo

del lavoro delle donne, dei giovani e dei lavoratori migranti, come pure di altre categorie di lavoratori in situazioni di vulnerabilità.

- ▶ I contratti collettivi possono facilitare l'adattamento delle disposizioni normative alle esigenze specifiche dell'industria, dell'impresa e dei lavoratori. Ciò include la "regolazione della flessibilità" in relazione alla remunerazione della performance e gli orari di lavoro.
- ▶ Le disposizioni dei contratti collettivi, in particolare nei contesti in cui vi è un maggiore ricorso alla contrattazione con più datori di lavoro, possono integrare i sistemi di protezione sociale, ad esempio per quanto riguarda l'assistenza sanitaria, le pensioni o le indennità di disoccupazione.
- ▶ I contratti collettivi possono rafforzare le disposizioni normative relativamente ad alcune tematiche — come la salute e sicurezza sul lavoro — e possono garantire una maggiore applicazione delle leggi.
- ▶ I contratti collettivi possono rafforzare la conformità alla legislazione, consentendo agli organismi dell'amministrazione del lavoro di concentrare le loro risorse in settori di maggior bisogno.
- ▶ I contratti collettivi stanno testando nuove metodologie sulle transizioni in atto, includendovi quelle demografiche, ambientali o tecnologiche. Il rapporto analizza in particolare la sperimentazione in corso riguardo i lavoratori delle piattaforme.

Organizzazioni rappresentative dei datori di lavoro e dei lavoratori

Il ruolo delle organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e imprese e dei sindacati nella contrattazione collettiva include la definizione del contesto normativo e delle politiche, il coordinamento dei processi di contrattazione, l'erogazione di servizi rilevanti per i loro membri e la negoziazione di contratti collettivi. Tali organizzazioni sono inoltre fondamentali per il quadro normativo internazionale che dà attuazione

ai principi e ai diritti fondamentali del lavoro, tra cui la libertà di associazione e il riconoscimento effettivo del diritto alla contrattazione collettiva. Considerata l'importanza di queste organizzazioni nella *governance* del lavoro, la rappresentatività è essenziale per rappresentare gli interessi dei loro iscritti attraverso la contrattazione collettiva, come pure per legittimarne i risultati raggiunti. L'evidenza basata su delle rilevazioni statistiche mostra che le risorse e le capacità di risposta delle organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e dei sindacati — in quanto organizzazioni basate sul consenso — hanno consentito di rappresentare gli interessi dei rispettivi membri nelle discussioni sulle politiche relative alle trasformazioni in corso nel mondo del lavoro.

Sulla base dei dati disponibili in 25 paesi, l'adesione alle organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e delle imprese è rimasta relativamente stabile negli ultimi anni. Questa varia dal 15,1 per cento delle imprese nella Repubblica di Corea al 100 per cento di quelle austriache. Un'indagine sulle organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e imprese a livello interprofessionale mostra che poco meno della metà di esse (46 per cento) sono state coinvolte direttamente nella contrattazione collettiva negli ultimi cinque anni. Gli esperti di queste organizzazioni sono stati inoltre direttamente coinvolti nelle negoziazioni a livello settoriale (21 per cento degli intervistati) e a livello aziendale (sempre il 21 per cento degli intervistati). Questi dati evidenziano l'importanza che tali organizzazioni rivestono in alcuni paesi e regioni in materia di coordinamento della contrattazione salariale. I risultati della ricerca hanno sottolineato a più riprese l'impatto del coordinamento della contrattazione sull'efficienza del mercato del lavoro e il contributo delle organizzazioni datoriali. Oltre al coordinamento della contrattazione collettiva, le organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro offrono servizi di supporto ai loro membri e promuovono i loro interessi nella contrattazione collettiva. Esse forniscono servizi che includono informazioni sull'andamento dei salari e della produttività (76 per cento degli intervistati); partecipazione a dibattiti sulle politiche e le norme relative alla contrattazione collettiva (69 per cento); consulenza legale su regolamenti e procedure (57 per cento); e attività di formazione su diverse tematiche come, ad esempio, tecniche di negoziazione (54 per cento). Più della metà degli intervistati era del parere che le questioni relative alla contrattazione collettiva avrebbero rivestito un'importanza maggiore in futuro, men-

tre il 41 per cento riteneva che la loro importanza sarebbe rimasta invariata nel tempo. Per quanto riguarda le barriere e le difficoltà che le organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro possono incontrare nella contrattazione collettiva, la maggior parte delle difficoltà identificate dagli intervistati si riferisce al processo e ai meccanismi stabiliti per la contrattazione. Questo suggerisce la necessità di concentrarsi sulla rivitalizzazione delle istituzioni e dei processi al fine di promuovere il pieno sviluppo della contrattazione collettiva.

I dati relativi alla rappresentatività dei sindacati mostrano che queste organizzazioni continuano ad essere le più grandi associazioni di tipo volontaristico, rappresentando più di 251 milioni di lavoratori nel mondo, sia nel settore privato che in quello pubblico. Questo numero include un numero limitato ma crescente di lavoratori autonomi. Negli ultimi anni, l'adesione ai sindacati è stata piuttosto variegata. A livello globale, il numero di iscritti ai sindacati è aumentato del 3,6 per cento negli ultimi decenni. Ciò è attribuito principalmente all'aumento dei lavoratori autonomi, compresi gli operatori ecologici, i traduttori, i giornalisti, gli attori, i musicisti, gli interpreti e altre professioni autonome. L'adesione dei lavoratori dipendenti ai sindacati è rimasta stabile o non ha tenuto il passo con l'aumento dell'occupazione, evidenziando la diminuzione della densità sindacale (cioè la quota di lavoratori che aderiscono ai sindacati rispetto al complesso dei lavoratori). Il tasso di densità sindacale varia considerevolmente tra i paesi e le regioni, da meno dell'1 per cento in Oman al 91 per cento in Islanda. Per la prima volta, il tasso di densità sindacale delle lavoratrici è superiore a quello dei lavoratori. Questo varia a seconda dei paesi, con tassi di densità sindacale delle lavoratrici più alti rispetto ai lavoratori in 40 degli 86 paesi per i quali vi era disponibilità di dati; tassi di densità sindacale uguali in 6 paesi e tassi di lavoratrici più bassi nei 40 paesi rimanenti. È in atto quasi ovunque un processo di rivitalizzazione dei sindacati. Questo si evince anche dalle campagne di reclutamento di lavoratori a tempo determinato, migranti, delle piattaforme, dell'economia informale e dei giovani. Il rispetto della libertà di associazione e del diritto di organizzazione è un prerequisito per la promozione di un sindacato inclusivo. Attraverso la negoziazione di salari equi e condizioni di lavoro dignitose, i sindacati hanno contribuito a ridurre i livelli di disuguaglianze salariali tra i paesi e nel tempo. Il loro ruolo non è tuttavia limitato alla con-

trattazione collettiva. Nelle loro funzioni di rappresentanza, leadership e sensibilizzazione, essi sono riusciti, insieme alle organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e imprese e ai governi, ad affrontare le sfide poste negli ultimi due anni dalla pandemia.

La contrattazione collettiva e la crisi del COVID-19: Forgiare la resilienza

La pandemia di COVID-19 e le misure di sanità pubblica adottate in risposta alla crisi hanno avuto effetti drammatici sul mondo del lavoro, sulla continuità aziendale e, a seconda del settore e dell'attività, sulla salute e la sicurezza del reddito dei lavoratori. Milioni di persone hanno lavorato in prima linea nella battaglia contro la pandemia, direttamente esposte al pericolo di contrarre il virus e ai rischi sanitari associati. Le imprese hanno subito perdite significative e contratto debiti. Tutto ciò ha minacciato la continuità dell'attività economica e produttiva. Molti lavoratori sono passati al telelavoro, mentre coloro che non potevano lavorare da remoto sono stati costretti a sospendere l'attività lavorativa o hanno perso il lavoro. La crisi ha colpito in modo differente i lavoratori, aumentando le disuguaglianze all'interno dei singoli paesi e tra paesi. Gli effetti sproporzionati della crisi sulle professioni e i settori nei quali le lavoratrici sono maggiormente rappresentate, unitamente all'aumento del carico del lavoro di cura non retribuito, minacciano di invertire il progresso raggiunto per la parità di genere.

Le ondate successive della pandemia hanno vanificato la speranza di una rapida inversione di tendenza nel 2020 e nel 2021. A questo proposito, le parti sociali hanno contribuito, anche con partecipazione da remoto, alle trattative per affrontare una prospettiva caratterizzata da incertezza sia economica che sociale.

La contrattazione collettiva durante la pandemia

La misura in cui gli attori delle relazioni industriali hanno ricorso alla contrattazione collettiva per rispondere alla pandemia ha segui-

to le dinamiche istituzionali preesistenti. Nei paesi in cui lo Stato svolge un ruolo chiave nel mercato del lavoro, questo ruolo è diventato più prominente durante la pandemia, riducendo lo spazio per la contrattazione collettiva. I sistemi di relazioni industriali, che prima della pandemia avevano delegato alcune questioni di politica sociale ai datori di lavoro, alle organizzazioni datoriali e ai sindacati, hanno generalmente fatto ricorso a queste istituzioni per individuare e adottare le risposte alla crisi del COVID-19, in particolare attraverso il dialogo sociale tripartito e bipartito e promuovendo la contrattazione collettiva. In questi casi la contrattazione collettiva è stata utilizzata in modo proattivo, adattandosi al contesto determinato dall'emergenza sanitaria e dal deterioramento della situazione economica. Nonostante le limitazioni imposte dalla pandemia, l'adattamento dei processi e delle procedure ha permesso alle parti di adottare misure per contrastare l'impatto della crisi, dando una maggiore certezza agli imprenditori e ai lavoratori. Tali adattamenti hanno incluso il rinvio dei negoziati per il rinnovo dei contratti collettivi o la loro negoziazione da remoto, la modifica delle procedure per la ratifica di questi accordi e la negoziazione di accordi "rinnovabili", "di proroga", "ponte" e altri, nonché l'uso di deroghe condizionali temporanee e clausole di avversità.

L'evidenza basata sui dati provenienti da rilevazioni condotte con le organizzazioni sindacali e datoriali indica che questi hanno una generale opinione positiva rispetto al ruolo della contrattazione collettiva nel 2020-21, anche se alcune organizzazioni si sono mostrate più caute nella loro valutazione. Più della metà delle organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale intervistate ha affermato che la crisi ha dato nuovo impulso alla contrattazione collettiva o che lo ha fatto "in parte". Allo stesso modo, più della metà delle organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro intervistate concorda sul fatto che i contratti collettivi sono stati sufficientemente flessibili nell'adattarsi agli effetti della crisi (anche attraverso la loro rinegoziazione o il rinvio della loro applicazione), o che questo è vero "in parte". In un'indagine che ha coinvolto oltre 200 sindacati, più della metà di essi ha riferito un aumento delle contrattazioni informali (cioè al di fuori delle procedure formali), che hanno comunque portato alla conclusione di contratti collettivi. Alcuni sindacati hanno riferito che l'unica differenza con le trattative che si svolgevano prima della pandemia è stata il ricorso alla negoziazione in modalità da remoto; altri hanno riferito il

ricorso a accordi "rinnovabili" e altri accordi temporanei per affrontare gli effetti della pandemia sulla contrattazione collettiva. Le esperienze con la contrattazione svolta da remoto sono state diverse. Alcuni sindacati hanno riferito di negoziati più mirati ed efficienti, mentre altri hanno parlato di interruzioni di alcune pratiche negoziali, come la capacità di leggere il linguaggio del corpo della controparte. **Sia i sindacati che le organizzazioni dei datori di lavoro hanno riportato un cambiamento di priorità rispetto ai temi che sono parte della contrattazione.** La salute e la sicurezza, i congedi per malattia e le prestazioni sanitarie, la flessibilità dell'orario di lavoro e altri accordi sull'orario di lavoro per conciliare lavoro e vita familiare, e la sicurezza dell'occupazione hanno assunto maggiore centralità nella contrattazione, probabilmente a scapito di altri temi quali la parità di genere (con l'eccezione della conciliazione tra lavoro e vita familiare). Le organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro hanno inoltre evidenziato la prevalenza del telelavoro nell'agenda della contrattazione in diversi paesi.

Proteggere i lavoratori in prima linea e sostenere i servizi essenziali

Con l'adozione di misure di sanità pubblica durante tutta la pandemia, milioni di lavoratori e datori di lavoro del settore pubblico e privato sono stati chiamati a garantire la continuità dei servizi ritenuti essenziali per assicurare la salute, la sicurezza e l'incolumità della popolazione. Molti di questi lavoratori erano occupati in professioni che richiedevano interazione sociale con esposizione diretta al rischio di contrarre il virus del COVID-19. Tra questi lavoratori si ricomprendono gli operatori sanitari e gli operatori sociali, i cassieri e altri addetti alla vendita di alimenti al dettaglio, i lavoratori dei trasporti pubblici, i custodi e gli addetti alle pulizie. Il maggior rischio di esposizione al virus e una maggiore intensità del lavoro, hanno generato in alcuni casi delle proteste e interruzioni del lavoro. L'insoddisfazione salariale, la carenza di dispositivi di protezione individuale, la mancanza di personale sono state altre motivazioni delle proteste che hanno ostacolato la continuità dei servizi in molte parti del mondo.

I dati per il 2020 e il 2021 mostrano che le parti sociali di diversi paesi hanno concluso accordi che garantiscono la protezione dei lavoratori in prima linea, assicurando una disponibilità adeguata di dispositivi di protezione individuale, barriere fisiche (ad esempio, nei trasporti pubblici e nella vendita al dettaglio di prodotti alimentari) e test di screening, come pure l'accesso ai vaccini e l'utilizzo di congedi retribuiti per malattia o permessi retribuiti durante i periodi di quarantena. Sono stati conclusi accordi anche in materia di status contrattuale alcune categorie di lavoratori considerati essenziali che sino a quel momento erano occupati a tempo determinato senza una protezione adeguata (come l'accesso all'assicurazione sanitaria e al congedo retribuito per malattia).

I contratti collettivi hanno inoltre affrontato la necessità di garantire la continuità dei servizi sociosanitari e di assegnare nuove mansioni al personale, come la somministrazione di test COVID-19 e il tracciamento dei contatti. Questi accordi hanno riguardato i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e dell'orario di lavoro e la riassegnazione del personale delle istituzioni sanitarie e di assistenza sociale. La contrattazione coordinata ha contribuito alla resilienza, permettendo una risposta sistematica all'aumento della domanda di assistenza sanitaria, come l'estensione temporanea dell'orario di apertura degli asili.

Le evidenze relative al ruolo della contrattazione collettiva nella rivalutazione delle occupazioni dei lavoratori di prima linea non sono altrettanto nette. Oltre ai bonus speciali COVID-19 assegnati dal governo come riconoscimento del lavoro svolto e dei maggiori rischi assunti da questi lavoratori, in alcuni paesi le parti sociali hanno raggiunto accordi su aumenti salariali dei lavoratori considerati come essenziali. Questo riflette una rivalutazione del lavoro di alcune professioni della sanità, dell'assistenza sociale e del commercio al dettaglio nei quali le lavoratrici costituiscono gran parte della forza lavoro. Le pressioni sulle finanze pubbliche in altri paesi hanno portato ad accordi per congelare la crescita dei salari. In alcuni paesi, gli accordi sugli adeguamenti salariali sono stati raggiunti solo dopo controversie che hanno prodotto l'interruzione dei servizi.

► **Grafico 2. Le priorità della contrattazione collettiva (2020-21)**



Fonte: Basato su OIL, *World Employment and Social Outlook: The Role of Digital Labour Platforms in Transforming the World of Work* (2021).

Garantire luoghi di lavoro sicuri e salubri

Le misure di sanità pubblica adottate per contenere la diffusione della pandemia hanno richiesto l'adattamento delle modalità di lavoro per prevenire il contagio nei luoghi di lavoro. La protezione della salute e sicurezza dei lavoratori è diventato un prerequisito per sostenere il lavoro, sia quello svolto in presenza che da remoto. La salute e sicurezza sul lavoro è diventata ancora più prioritaria per la contrattazione collettiva. Le imprese e i sindacati hanno anche adottato misure generalmente ricomprese nella sfera della sanità pubblica, come pure misure di salute e sicurezza sul lavoro di specifica applicazione in un determinato settore o impresa.

I comitati per la salute e sicurezza sul lavoro previsti dai contratti collettivi hanno svolto un ruolo centrale nell'attuazione, adattamento e monitoraggio delle misure di prevenzione e controllo sul luogo di lavoro. In alcuni casi, i contratti collettivi hanno ampliato le funzioni dei comitati esistenti e, in altri, le parti hanno istituito comitati di crisi per monitorare l'attuazione di misure di salute e sicurezza relative al COVID-

19. I dati generati dal programma Better Work dell'OIL mostrano che le imprese del tessile coperte da contratti collettivi hanno registrato, nei due anni passati, dei livelli più elevati di conformità alle norme di salute e sicurezza sul lavoro rispetto a quelle non coperte.

Per ridurre al minimo il rischio di contagio, i contratti collettivi hanno stabilito una gerarchia delle misure di controllo. Le parti sociali hanno in diversi casi concordato modifiche temporanee dell'organizzazione del lavoro, sostituendo, ove possibile, il telelavoro con il lavoro in presenza. Molti accordi hanno riguardato l'approvvigionamento, la fornitura e l'uso corretto dei dispositivi di protezione individuale. Sulla base di valutazioni congiunte dei rischi, le parti sociali hanno inoltre raggiunto accordi su una serie di controlli tecnici. Questi includono un'adeguata ventilazione e l'installazione di barriere e misure amministrative e organizzative di prevenzione e controllo delle infezioni, incluso il controllo della temperatura, i protocolli di quarantena, i programmi di vaccinazione i congedi aggiuntivi per malattia e gli incentivi. Le prestazioni

sanitarie, previste nel 70 per cento degli accordi esaminati, hanno garantito la disponibilità di un trattamento adeguato in caso di infezione.

Preservare l'occupazione, proteggere i redditi, salvaguardare la continuità aziendale

Nel contesto delle successive ondate del COVID-19 e delle restrizioni adottate, le tematiche relative alla liquidità aziendale e alla sicurezza del reddito sono rimaste una preoccupazione centrale. La necessità di prendersi cura dei bambini e dei familiari con problemi di salute ha posto nuovi vincoli all'orario di lavoro. Le questioni della continuità aziendale, della sicurezza dell'occupazione e della flessibilità dell'orario di lavoro sono stati aspetti centrali della contrattazione nel 2020 e 2021 in un contesto che era — e in molti paesi rimane — altamente incerto.

La contrattazione collettiva ha svolto un ruolo importante in molti paesi nell'attuazione di misure di mantenimento dell'occupazione promosse dal governo, tra cui il lavoro a orario ridotto, la disoccupazione parziale, le integrazioni salariali e le misure relative ai congedi. L'esperienza acquisita dalle istituzioni a seguito della crisi finanziaria del 2008 e il dialogo sociale tripartito hanno facilitato una rapida espansione e attuazione di queste misure, così come la loro attuazione attraverso la contrattazione collettiva. I dati dimostrano che alcuni contratti collettivi e alcune istituzioni di contrattazione collettiva hanno migliorato o "integrato" le prestazioni sociali previste per legge. Alcuni hanno garantito delle integrazioni più elevate per i lavoratori con basso salario e la copertura della sicurezza sociale (compresa l'assicurazione per malattia) durante i periodi di disoccupazione temporanea.

Durante i due anni passati, la contrattazione collettiva è stata inoltre strumentale alla negoziazione della flessibilità di breve periodo in materia di fissazione dei salari, orari di lavoro e di distribuzione del lavoro in cambio di garanzie occupazionali. La negoziazione della flessibilità di breve periodo è stata una risposta alla crisi, attuata rapidamente e limitata nel tempo. In un contesto di grande incertezza, questi accordi hanno fornito un certo grado di sicurezza sia sostanziale che procedurale, riducendo le tensioni e ostacolando, almeno in parte, la recessione economica. Gli accordi hanno affrontato

le preoccupazioni dei datori di lavoro sulla continuità delle attività produttive, fornendo allo stesso tempo sicurezza occupazionale ai lavoratori. Essi hanno inoltre garantito che le imprese avessero la capacità di mantenere personale qualificato ed esperto e fossero in grado di riprendere rapidamente l'attività economica non appena le condizioni lo avessero permesso.

Entrambe le strategie — il mantenimento dell'occupazione finanziata dal governo e la flessibilità per il breve periodo — hanno cercato di spianare la strada a una rapida ripresa economica. La contrattazione collettiva ha inoltre portato all'adozione di misure volte a mitigare i potenziali effetti della crisi COVID-19 sulle disuguaglianze attraverso, per esempio, gli accordi di solidarietà e le misure per conciliare il lavoro e le responsabilità di cura aggiuntive che hanno attenuato l'impatto sproporzionato della crisi sulle donne.

Definire il telelavoro e le pratiche ibride di lavoro del futuro

I confinamenti e le raccomandazioni di lavorare da casa del 2020 e 2021 hanno accelerato il processo di digitalizzazione del lavoro. Nonostante la sperimentazione massiccia del telelavoro nel contesto pandemico abbia trasformato l'organizzazione del lavoro, il ricorso a queste modalità di svolgimento della prestazione lavorativa è stato asimmetrico e strettamente associato al livello di sviluppo economico dei paesi. Diverse imprese di grandi dimensioni hanno annunciato l'adozione di modelli di lavoro ibridi che combinano il telelavoro con il lavoro in presenza.

L'inclusione del telelavoro nell'agenda della contrattazione collettiva nel contesto del COVID-19 ha permesso una notevole sperimentazione istituzionale. Alcune evidenze dimostrano che questi accordi di natura sperimentale stanno assumendo un carattere strutturale. Potenzialmente, la contrattazione collettiva può garantire un telelavoro dignitoso e inclusivo e pratiche di lavoro ibride che soddisfino gli interessi sia dei datori di lavoro che dei lavoratori. L'agenda della contrattazione affronta tematiche che rientrano tipicamente nell'ambito dei contratti collettivi, introducendo tuttavia delle disposizioni specifiche che si adattano ai nuovi metodi di lavoro. Per esempio, gli accordi possono concentrarsi sui cambiamenti nell'organizzazione del lavoro e sulla necessità di un'adeguata formazione al lavoro ibrido e alle relative tecnologie, come pure prevedere il rimbor-

so dei costi relativi al telelavoro. Alcuni contratti collettivi affrontano questioni relative alla cybersecurity e alla protezione dei dati, così come la nuova regolazione dell'orario di lavoro al fine di migliorare l'autonomia dei lavoratori e definire le ore e i giorni della settimana in cui essi devono essere raggiungibili dal loro datore di lavoro. Nella maggior parte degli accordi è prevista la regolamentazione dei periodi di riposo attraverso il diritto alla disconnessione, nonché i temi relativi alla salute e sicurezza sul lavoro, le pari opportunità e l'inclusione, e le relazioni industriali.

La contrattazione per una ripresa inclusiva, sostenibile e resiliente

La contrattazione collettiva fornisce gli strumenti per una ripresa incentrata sulla persona. Alcune priorità devono essere affrontate affinché si realizzi il pieno potenziale della contrattazione collettiva nel definire una ripresa inclusiva, sostenibile e resiliente:

► **Rivitalizzare le organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori:** Una ripresa incentrata sulla persona richiede la partecipazione dei datori di lavoro e dei lavoratori nelle decisioni relative al mondo del lavoro. La funzione rappresentativa delle organizzazioni dei datori di lavoro e dei sindacati — sia in termini di forza dei loro membri che di capacità di rappresentare interessi diversi — sono le fondamenta di un dialogo sociale efficace, inclusa la contrattazione collettiva. Durante la pandemia, nei paesi in cui vi è stata la partecipazione di queste organizzazioni alle decisioni relative alle strategie di ripresa, l'impegno dei rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori è stato importante per identificare le soluzioni. È essenziale sfruttare il pieno potenziale delle organizzazioni di rappresentanza del lavoro per definire la traiettoria futura della ripresa. Guardando al futuro, le orga-

nizzazioni di rappresentanza dai datori di lavoro devono rafforzare ulteriormente le loro strategie di adesione e fidelizzazione, al fine di attrarre anche membri di settori e imprese sottorappresentate. Il dialogo richiederà maggiori competenze sulle principali questioni che riguardano il mercato del lavoro, come le trasformazioni digitali, il *mismatch* delle competenze e gli alti livelli di informalità in alcune parti del mondo. Dal loro canto, i sindacati devono rafforzare la capacità di analizzare e comprendere le trasformazioni in atto nel mondo del lavoro, essere in grado di influenzare le politiche economiche, sociali e di sviluppo sostenibile, rafforzare i propri processi istituzionali e organizzativi, e impegnarsi nell'adozione di strategie innovative. Essi devono inoltre continuare a promuovere iniziative di rafforzamento delle capacità, compresi i programmi di istruzione e formazione, affinché le lezioni apprese dalla pandemia siano saldamente incorporate nei processi di dialogo sociale, inclusa la contrattazione collettiva.

► **Realizzare l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva per tutti i lavoratori:** gli organi di supervisione dell'OIL hanno affermato più volte il carattere universale dei principi e dei diritti sanciti dalle convenzioni fondamentali del lavoro sulla libertà di associazione (n. 87) e sulla contrattazione collettiva (n. 98). Alla luce dei cambiamenti in atto nel mondo del lavoro, è necessario rafforzare le istituzioni del lavoro per garantire una protezione adeguata a tutti i lavoratori, compreso il riconoscimento effettivo del diritto alla contrattazione collettiva⁵. La promozione e la realizzazione della libertà di associazione e il riconoscimento effettivo del diritto alla contrattazione collettiva pongono le basi sulle quali i datori di lavoro, le organizzazioni dei datori di lavoro e i sindacati possono contribuire alla creazione di una governance efficace e inclusiva del lavoro attraverso la contrattazione collettiva e altre forme di dialogo sociale. Tuttavia, questo è possibile solo nella misura in cui è previsto da un quadro normativo più ampio che mira a promuovere il pieno sviluppo delle negoziazioni volontarie e condotte in buona fede. Considerando

⁵ La Dichiarazione del Centenario dell'OIL per il futuro del lavoro del 2019 chiede a tutti i membri dell'OIL di dare ulteriore impulso all'adozione di una strategia incentrata sulla persona, tra l'altro, "rafforzando le istituzioni del lavoro al fine di garantire una protezione adeguata per tutti i lavoratori" e sottolinea che "In conformità con l'Agenda del lavoro dignitoso, tutti i lavoratori dovrebbero godere di una protezione adeguata, tenendo in considerazione: (i) il rispetto dei loro diritti fondamentali [...]".

la proliferazione di diverse forme di accordi di lavoro negli ultimi anni, c'è la necessità di rivedere questi quadri normativi a livello nazionale per garantire la chiarezza e la certezza del diritto affinché anche ai lavoratori maggiormente vulnerabili siano garantite le tutele necessarie previste dalla legislazione del lavoro e da altre leggi e regolamenti. Ciò contribuirebbe ad assicurare che a tutti i lavoratori sia garantito l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva, come principio e diritto fondamentale del lavoro e come diritto umano.

- **Promuovere la contrattazione collettiva per una ripresa inclusiva, sostenibile e resiliente:** questo rapporto evidenzia che alcune delle opportunità che potrebbero scaturire dalla contrattazione collettiva per affrontare le disuguaglianze e l'esclusione, la sicurezza economica, una transizione giusta, il raggiungimento di una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro per migliorare l'equilibrio tra vita privata e professionale, nonché l'adozione di un'agenda trasformativa per la parità di genere e la promozione di imprese sostenibili. La contrattazione collettiva può rappresentare un veicolo per garantire che i lavoratori siano in grado di negoziare una quota equa dei redditi e della produttività, che a sua volta aumenta il loro impegno per una produttività aziendale sostenibile. Le imprese possono a loro volta impegnarsi a investire nelle competenze per poter mantenere una forza lavoro motivata. Tuttavia, la contrattazione collettiva deve svolgersi all'interno di un quadro normativo favorevole stabilito dallo Stato o, in alcuni paesi, dalle parti sociali stesse. Questo quadro promuove lo sviluppo di negoziazioni volontarie tra parti autonome che agiscono in buona fede con l'obiettivo di raggiungere un accordo collettivo che possa contribuire alla *governance* del lavoro. Le risorse normative previste dalla contrattazione collettiva riducono inoltre la necessità dell'intervento del governo nel mercato del lavoro. I contratti collettivi possono fornire alle imprese e ai lavoratori la capacità di avere una "flessibilità regolata" in relazione all'orario di lavoro. Come tecnica di regolamentazione, la contrattazione collettiva può anche essere uno strumento efficace per garantire il rispetto delle regole concordate e della legge. Consentire e incoraggiare le parti a negoziare e co-regolare le condizioni di lavoro può inoltre agevolare

i processi di apprendimento istituzionale e, in alcuni casi, fornire i mezzi per sviluppare soluzioni normative innovative.

- **Investire il più possibile nel dialogo sociale bipartito e tripartito:** analizzando il contributo della contrattazione collettiva al rafforzamento della resilienza durante la pandemia, il rapporto ha evidenziato il ruolo svolto dagli attori tripartiti — governi, organizzazioni dei datori di lavoro e sindacati — nel creare l'ambiente politico e istituzionale necessario alle parti sociali per concludere contratti collettivi. Un dialogo sociale efficace e inclusivo richiede un impegno continuo e di alto livello nell'area della politica sociale ed economica con e tra gli attori delle relazioni industriali, sia in tempi di crisi che in altri tempi. Il dialogo sociale di alto livello, sia bipartito che tripartito, è essenziale se i paesi vogliono avere i mezzi istituzionali per garantire una ripresa incentrata sulla persona.
- **Rafforzare il dialogo sociale per il raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile:** il dialogo sociale e la contrattazione collettiva possono contribuire all'attuazione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile. Oltre al raggiungimento dell'obiettivo 8 (sul lavoro dignitoso e la crescita economica), il dialogo sociale può — attraverso il suo contributo alla *governance* inclusiva ed efficace del lavoro — promuovere la realizzazione di altri obiettivi di sviluppo sostenibile. Il ruolo delle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori è fondamentale. Esse costituiscono un mezzo per dare voce ai gruppi direttamente interessati dalle politiche da adottare. Affinché questo contributo possa essere garantito, è essenziale la più completa realizzazione dei diritti fondamentali del lavoro, tra cui la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva.

Con l'allentamento delle misure di sanità pubblica adottate durante la pandemia, è necessario avvalersi del pieno potenziale delle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori, nonché rafforzare il dialogo sociale e la contrattazione collettiva. Una ripresa incentrata sulla persona richiede che i datori di lavoro e i lavoratori abbiano voce nelle decisioni relative al mondo del lavoro e che sia riconosciuta la loro dignità in tali processi. Il rapporto mostra che, piuttosto che rappresentare un freno al cambiamento, la contrattazione collettiva si adegua in maniera proattiva



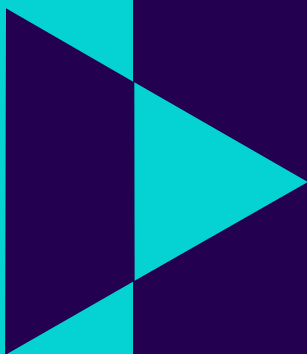
al mutare delle condizioni. Di fronte a periodi di insicurezza, essa può garantire un certo grado di certezza per le parti, sia in termini di procedure che di aspetti sostanziali. Queste possono essere una fonte preziosa di stabilità. La contrattazione collettiva può facilitare la trasformazione dei processi in ambito lavorativo al fine di contribuire ad una ripresa inclusiva, sostenibile e resiliente.

Come avvenuto in passato, la resilienza istituzionale garantita dalla contrattazione collettiva può rafforzare quella necessaria per rispondere alle crisi future — legate ad esempio al cambiamento climatico o altri cambiamenti sociali o economici — e promuovere la realizzazione del lavoro dignitoso.



Promuovere la giustizia sociale e il lavoro dignitoso

L'Organizzazione Internazionale del Lavoro è l'Agenzia delle Nazioni Unite per il mondo del lavoro. Essa é composta da rappresentanti di governi, datori di lavoro e lavoratori che collaborano per promuovere un futuro del lavoro incentrato sulla persona attraverso la creazione di lavoro produttivo e liberamente scelto, la garanzia dei diritti del lavoro, l'accesso alla protezione sociale e il ricorso al dialogo sociale.



ilo.org

Organizzazione Internazionale del Lavoro

4 route des Morillons
1211 Genève 22
Svizzera

Ufficio per l'Italia e San Marino

Villa Aldobrandini
Via Panisperna 28
00184 Roma
Italia
ilo.org/rome