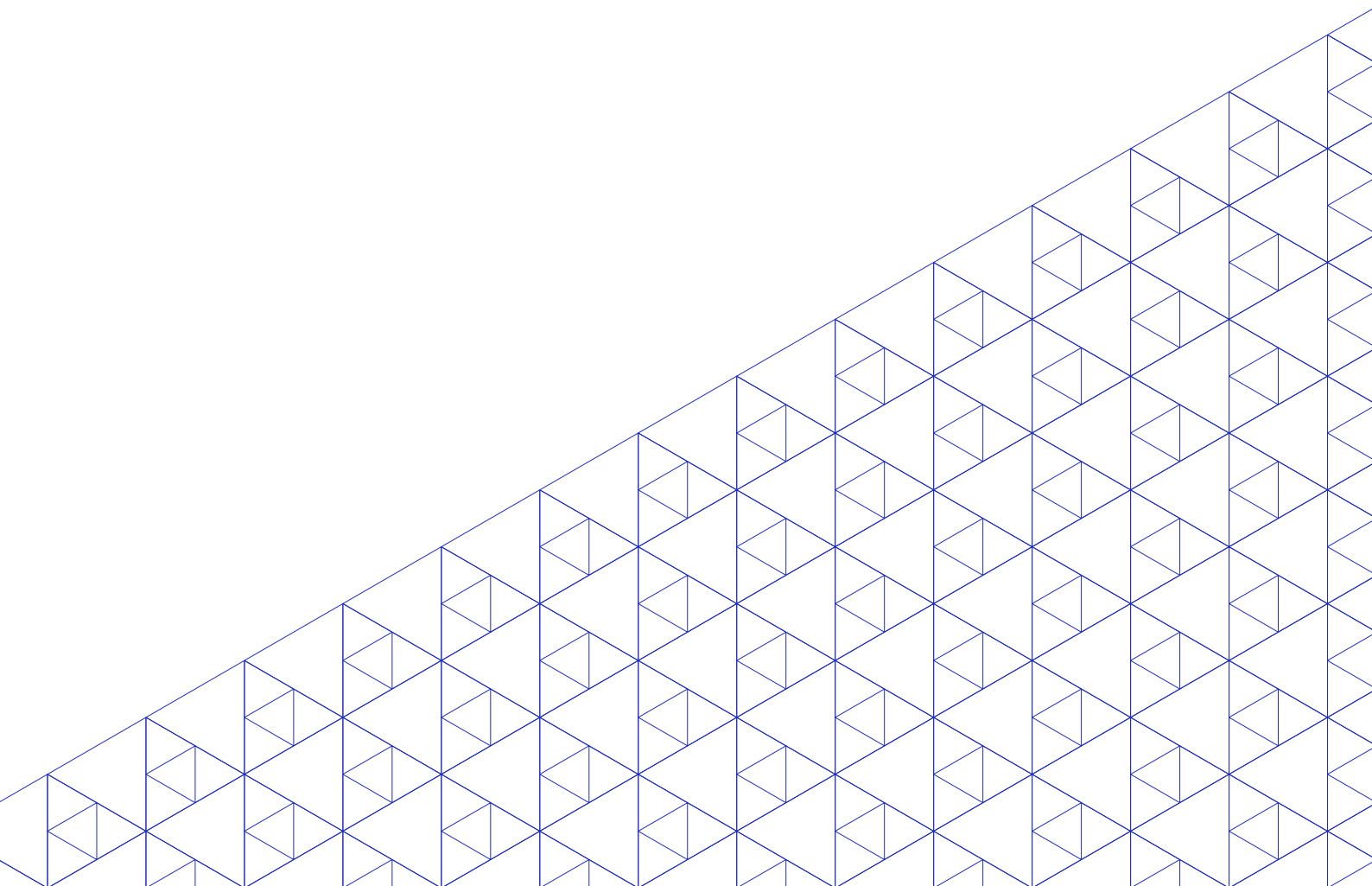




► **La contrattazione collettiva durante la pandemia in sette paesi europei**

Óscar Molina e Roberto Pedersini



▶ **La contrattazione collettiva
durante la pandemia in sette
paesi europei**

Óscar Molina e Roberto Pedersini

Copyright © Organizzazione internazionale del lavoro 2023
Prima pubblicazione 2023



Questa opera ad accesso aperto è distribuita sotto la licenza internazionale Creative Commons Attribution 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Gli utenti possono riutilizzare, condividere, adattare e rielaborare l'opera originale, come specificato nella Licenza. L'OIL deve essere chiaramente indicata come proprietaria dell'opera originale. Gli utenti non sono autorizzati a riprodurre il logo dell'OIL in relazione al loro lavoro.

Attribuzione – L'opera deve essere citata come segue: Óscar Molina e Roberto Pedersini. *La contrattazione collettiva durante la pandemia in sette paesi europei*, Roma: Ufficio internazionale del lavoro, 2023.

Traduzioni – Se questa opera viene tradotta, deve essere aggiunta la seguente clausola di non responsabilità insieme all'attribuzione: Questa traduzione non è stata realizzata dall'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) e non deve essere considerata una traduzione ufficiale dell'OIL. L'OIL non è responsabile del contenuto o dell'accuratezza di questa traduzione.

Adattamenti – Se questa opera è oggetto di adattamento, deve essere aggiunta la seguente clausola di non responsabilità insieme all'attribuzione: Questo è un adattamento di un'opera originale dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL). La responsabilità per le idee e le opinioni espresse nell'adattamento spetta esclusivamente all'autore o agli autori dell'adattamento e non sono approvate dall'OIL.

Questa licenza CC non si applica ai materiali non coperti da copyright OIL inclusi in questa pubblicazione. Se il materiale è attribuito a terzi, l'utente di tale materiale è l'unico responsabile per l'ottenimento dell'autorizzazione da parte del titolare dei diritti.

Qualsiasi controversia derivante dalla presente licenza che non possa essere risolta amichevolmente sarà deferita all'arbitrato in conformità con il Regolamento di arbitrato della Commissione delle Nazioni Unite per il diritto commerciale internazionale (UNCITRAL). Le parti saranno vincolate da qualsiasi lodo arbitrale emesso a seguito di tale arbitrato come decisione finale di tale controversia.

Tutte le domande su diritti e licenze devono essere indirizzate a ILO Publishing Unit (Rights and Licensing), 1211 Genève 22 (Svizzera), o via e-mail a rights@ilo.org.

Óscar Molina e Roberto Pedersini. *La contrattazione collettiva durante la pandemia in sette paesi europei*, Roma, Organizzazione internazionale del lavoro, 2023.

Edizione italiana a cura dell'Ufficio OIL per l'Italia e San Marino.

Disponibile in inglese: *Collective bargaining in seven European countries throughout the pandemic*, ISBN 978-92-2-037578-5 (stampato), Ginevra 2022.

Le denominazioni usate nelle pubblicazioni dell'OIL, che sono conformi alla prassi delle Nazioni Unite, e la presentazione dei dati che vi figurano non implicano l'espressione di opinione alcuna da parte dell'OIL in merito allo stato giuridico di alcun paese, area o territorio, o delle sue autorità, o rispetto al tracciato delle relative frontiere.

La responsabilità per le opinioni espresse in articoli, studi e altri contributi firmati spetta esclusivamente ai loro autori e la pubblicazione non costituisce un'approvazione da parte dell'OIL delle opinioni in essi espresse.

Qualsiasi riferimento a nomi di ditte, o prodotti, o procedimenti commerciali non implica alcun apprezzamento da parte dell'OIL; di converso, la mancata menzione di una ditta, o prodotto, o procedimento commerciale non significa disapprovazione alcuna.

Informazioni sulle pubblicazioni e sui prodotti elettronici dell'ILO sono disponibili sul sito www.ilo.org/publns.

▶ **Indice**

| | |
|--|-----------|
| Sommario | 3 |
| Introduzione | 5 |
| ▶ 1 Contesto generale e metodologia | 7 |
| ▶ 2 L'impatto della pandemia di COVID-19 | 11 |
| ▶ 3 Un "nuovo" dialogo sociale? | 15 |
| ▶ 4 Gli sviluppi della contrattazione collettiva durante la pandemia | 19 |
| 4.1 La contrattazione collettiva: proteggere i lavoratori in prima linea durante la pandemia . . . | 22 |
| 4.2 La contrattazione collettiva: mitigare gli effetti della pandemia | 26 |
| ▶ 5 Il contributo della contrattazione collettiva per promuovere obiettivi equi e inclusivi | 33 |
| ▶ 6 Le modalità di lavoro del futuro | 35 |
| ▶ 7 La contrattazione collettiva: mitigare gli effetti della pandemia sulle disuguaglianze | 37 |
| Conclusioni | 39 |
| Allegato | 41 |
| Bibliografia | 43 |

► Sommario

Il presente documento analizza gli sviluppi che hanno interessato il dialogo sociale e la contrattazione collettiva in alcuni paesi europei durante i primi due anni della pandemia di COVID-19. In quest'ottica, il documento offre una panoramica delle misure adottate dai governi e dalle parti sociali in risposta alla crisi pandemica. Nel descrivere tali risposte, il principale obiettivo di questo studio è identificare i fattori che possono aiutare a comprenderne non solo le diversità, ma anche le analogie. Il documento mira, inoltre, a individuare gli aspetti che hanno favorito il ricorso al dialogo sociale nell'elaborazione delle politiche sociali ed economiche e che hanno esteso il ruolo della contrattazione collettiva e delle relazioni industriali, in contrapposizione alle azioni intraprese unilateralmente dai governi nazionali. Il documento delinea un quadro analitico incentrato sull'impatto del COVID-19 su ciascun paese, sulle organizzazioni che fanno parte del sistema nazionale di relazioni industriali e sulla composizione del governo. In questo quadro generale, si osserva che le istituzioni nazionali delle relazioni industriali giocano un ruolo fondamentale nell'analizzare le risposte in termini di coinvolgimento e qualità del dialogo sociale e di contributo della contrattazione collettiva. Di particolare rilevanza si è rivelata l'esistenza di una solida contrattazione collettiva a livello settoriale, in quanto hanno permesso agli attori del settore di negoziare risposte specifiche in relazione all'impatto e alle esigenze del settore stesso.

► Introduzione

La pandemia di COVID-19 ha colpito duramente tutto il mondo, contando circa 550 milioni di contagi e oltre 6,3 milioni di morti alla fine di giugno 2022¹. Inoltre, ha sconvolto drasticamente la vita privata e lavorativa di molte persone, tanto per le sue conseguenze dirette quanto per quelle indirette (ILO Eurofound 2021a, ILO Monitor: COVID-19 and the world of work, diverse edizioni). Il sovraffollamento delle strutture e delle risorse sanitarie hanno portato alla sospensione delle attività di medicina ordinaria e preventiva, con conseguenti perdite in termini di risultati medico-sanitari e di aumento del numero di morti, la cui portata, sebbene sia difficile da stimare, è probabilmente tutt'altro che trascurabile. La pandemia ha avuto un impatto notevole sulle attività economiche, per effetto della contrazione della domanda privata — molte attività sono state di fatto disincentivate, a causa dell'elevato rischio di contagio, come i viaggi e gli eventi sociali — e delle chiusure obbligatorie, che hanno colpito i settori in maniera differente, sia in termini di portata che di tempistica, interessando in particolare le attività che richiedono la vicinanza fisica e quelle considerate non essenziali. In Europa e nel resto del mondo, e in particolare nei paesi ad alto reddito, i governi hanno adottato misure di emergenza senza precedenti con uno sforzo coordinato volto a contrastare i rischi legati alla salute e ad attenuare gli effetti socioeconomici della pandemia.

I governi hanno svolto un ruolo fondamentale in questo contesto. In molti casi hanno stanziato ingenti risorse per raggiungere tali obiettivi, interrompendo così la disciplina fiscale e le pratiche di austerità che avevano caratterizzato i periodi precedenti. Inoltre, le parti sociali hanno spesso contribuito all'elaborazione delle risposte alla crisi pandemica, partecipando alla definizione delle politiche nell'ambito del dialogo sociale, esercitando la loro influenza sui responsabili delle politiche (tramite azioni di lobbying, scioperi e manifestazioni) e ricorrendo a una regolamentazione congiunta indipendente, per lo più attraverso la contrattazione collettiva a livello nazionale, settoriale e decentrato. In alcuni casi, sono state combinate diverse tipologie di azione per adottare e implementare determinate misure, coinvolgendo le parti sociali a vari livelli.

Il presente documento analizza gli sviluppi che hanno interessato il dialogo sociale e la contrattazione collettiva durante i primi due anni della pandemia di COVID-19 in alcuni paesi europei con caratteristiche differenti in termini di indicatori tradizionali della rappresentanza, copertura e struttura della contrattazione collettiva e del coinvolgimento delle parti sociali nella definizione delle politiche. La pandemia ha provocato uno shock enorme, che ha richiesto risposte tempestive da parte dei governi nonché adeguamenti dei luoghi e delle modalità di lavoro. Oltre a offrire una panoramica di tali risposte, l'obiettivo del presente documento è cercare di identificare gli aspetti che possono spiegare non solo la diversità delle misure adottate dai singoli paesi, ma anche le loro caratteristiche comuni. In particolare, vogliamo capire quali sono i fattori che hanno favorito il ricorso al dialogo sociale nell'adozione delle politiche economiche e sociali e che hanno esteso il ruolo della contrattazione collettiva e delle relazioni industriali, in contrapposizione alle azioni intraprese unilateralmente dai governi nazionali.

Le principali variabili prese in considerazione sono: la dimensione temporale e la gravità della pandemia a livello nazionale, le organizzazioni che fanno parte del sistema nazionale di relazioni industriali e la composizione del governo. Il primo fattore intende "misurare" l'impatto dirompente della pandemia a livello nazionale; il secondo rappresenta il "potere" del dialogo sociale e della contrattazione collettiva nel contesto nazionale; il terzo considera la linea politica dell'organo di controllo nel rispondere alla pandemia. Un altro elemento da considerare, per cinque dei sei paesi analizzati, è la risposta dell'Unione europea (UE) alla pandemia. In questo caso, tuttavia, si tratta più di una costante che di una variabile, e si può ritenere che il suo impatto sia mediato, a livello

¹ Dati provenienti da <https://covid19.who.int>, consultato il 30 giugno 2022.

nazionale, dalle variabili sopra citate. In questo quadro generale, si ritiene che le organizzazioni che fanno parte del sistema nazionale di relazioni industriali possano aiutare a comprendere le risposte formulate dai singoli paesi in relazione all'intensità e alla qualità del dialogo sociale e al ruolo della contrattazione collettiva.

La prima parte del documento fornisce informazioni metodologiche e di base relative all'analisi. Segue una discussione sull'impatto della pandemia e l'analisi dei processi di dialogo sociale attivati nei paesi presi in esame, con particolare attenzione alle novità introdotte. Infine, il documento esplora le politiche e i risultati ottenuti tramite la contrattazione collettiva. Il documento si conclude con alcune osservazioni finali.

► 1 Contesto generale e metodologia

I paesi esaminati nel presente documento presentano diversi modelli di relazioni industriali nel contesto europeo, con diverse configurazioni dei sistemi di contrattazione collettiva, che portano ad altrettanto diversi risultati (Traxler, Blaschke e Kittel 2001, Visser 2009, Gumbrell-McCormick e Hyman 2013, Eurofound 2018, OCSE 2019a, 2019b, Pedersini 2014).

Il Belgio e la Germania appartengono al cosiddetto modello continentale, nonostante il Belgio condivida anche alcune caratteristiche del modello nordico, come l'alto livello di densità sindacale — la quota di lavoratori sindacalizzati rispetto al totale — e l'esistenza di un sistema di contrattazione collettiva centralizzata. Il paese dispone di un sistema centralizzato e altamente istituzionalizzato di contrattazione collettiva all'interno di comitati paritetici intersettoriali e settoriali legalmente istituiti, che garantiscono che gli accordi collettivi abbiano carattere vincolante. La densità sindacale è elevata: circa la metà dei lavoratori è iscritta a un sindacato. I sindacati belgi partecipano anche alla gestione dei sussidi di disoccupazione. Il sistema tedesco di contrattazione collettiva è caratterizzato da una contrattazione settoriale, che prevede la conclusione di accordi a livello regionale. La densità sindacale è diminuita negli ultimi anni.

Lo studio coinvolge anche due paesi appartenenti al modello mediterraneo o dell'Europa meridionale (Italia e Spagna), che però hanno significative differenze in materia di contrattazione collettiva. L'Italia condivide con gli altri paesi mediterranei un sistema di contrattazione collettiva caratterizzato da alti livelli di copertura e dalla predominanza di una contrattazione collettiva settoriale. Tuttavia, esso presenta alcune caratteristiche distintive. In primo luogo, un sistema di relazioni industriali di tipo volontaristico, con una scarsa regolamentazione legislativa in materia. In secondo luogo, un livello di densità sindacale ancora relativamente alto. Il sistema di contrattazione collettiva spagnolo, invece, è caratterizzato dalla predominanza di contratti collettivi settoriali e regionali (provinciali), dall'esistenza di contratti collettivi intersettoriali che coordinano la contrattazione collettiva e da un significativo ruolo dello Stato. L'estensione automatica per legge dei contratti collettivi a livello interprofessionale e/o settoriale garantisce un alto livello di copertura della contrattazione collettiva, ma disincentiva al contempo l'adesione sindacale, spiegando così il basso livello di densità sindacale.

Il modello dell'Europa centrale e orientale è rappresentato dalla Slovacchia, il cui sistema di relazioni industriali si è affermato all'inizio degli anni '90, con l'istituzione delle organizzazioni delle parti sociali. Sia nel settore pubblico che in quello privato esistono contratti collettivi monodatoriali e multidatoriali, sebbene vi sia una predominanza di contrattazione a livello aziendale. La densità sindacale è in calo dalla crisi finanziaria del 2008.

La Svezia è un esempio di modello nordico, contraddistinto da una bassa regolamentazione giuridica, dal volontarismo come principale caratteristica del sistema delle relazioni industriali, da un'elevata densità sindacale, da un'ampia copertura e da un sistema di contrattazione coordinato, come risultato combinato di accordi quadro intersettoriali e della capacità organizzativa delle parti sociali. La densità sindacale è tra le più alte d'Europa e gode del sostegno istituzionale del cosiddetto "sistema di Ghent", in cui i sindacati contribuiscono alla gestione dei sussidi di disoccupazione.

Infine, il Regno Unito, che in questo studio è rappresentativo del modello liberale. Il livello dominante per la negoziazione delle retribuzioni e dell'orario di lavoro è il livello aziendale o dello stabilimento nel settore privato. In alcune aree del settore pubblico — e in una piccola parte del settore privato — sono stipulati accordi a livello settoriale. In linea con la tradizione volontaristica, i contratti collettivi sono strumenti volontari e vincolanti solo in ragione del rispetto degli impegni assunti e dell'onore. La densità sindacale è in netto calo dall'inizio degli anni Novanta.

► **Tabella 1. Principali indicatori delle relazioni industriali (2016/2017)**

| Paese | Densità sindacale | Copertura della contrattazione collettiva | Coordinamento | Dialogo sociale |
|-------------|-------------------|---|---------------|----------------------------|
| Belgio | 53 | 96 | Alto (5) | Piena consultazione (2) |
| Svezia | 62 | 90 | Alto (4) | Piena consultazione (2) |
| Germania | 17 | 56 | Alto (4) | Consultazione parziale (1) |
| Italia | 34 | 80 | Medio (3) | Consultazione parziale (1) |
| Spagna | 15 | 84 | Medio (3) | Consultazione parziale (1) |
| Slovacchia | 11 | 25 | Basso (2) | Consultazione parziale (1) |
| Regno Unito | 23 | 26 | Basso (1) | Nessuna consultazione (0) |

Fonte: ICTWSS, <https://www.ictwss.org/>.

Como illustrato nella Tabella 1, tra i paesi esaminati in questo studio, le organizzazioni che fanno parte del sistema di contrattazione collettiva e di dialogo sociale sono particolarmente solide ed efficaci in Belgio e in Svezia, dove la copertura e il coordinamento della contrattazione sono elevati e il dialogo sociale sulla definizione delle politiche tende alla “piena consultazione”, con un coinvolgimento regolare e frequente delle parti sociali. In Slovacchia e nel Regno Unito si presenta una situazione opposta, dove tutti gli indicatori si collocano all’estremità inferiore. La Germania, l’Italia e la Spagna, seppur con alcune differenze, rimangono in una posizione intermedia per quanto riguarda le relazioni industriali, mentre il dialogo sociale è più irregolare e dipende principalmente dalle decisioni del governo. Tuttavia, l’Italia e la Spagna hanno un risultato migliore per quanto riguarda i patti sociali rispetto alla Germania, dove la consultazione delle parti sociali non ha mai preso piede.

I paesi analizzati non solo presentano differenze in riferimento al quadro istituzionale delle relazioni industriali e alle caratteristiche della contrattazione collettiva, ma sono stati interessati, durante il periodo di riferimento, da un cambiamento del quadro politico (si veda la Tabella 2) e da un grande impatto della pandemia di COVID-19 (si veda la Tabella 3).

► **Tabella 2. Governi in carica (2020/2021)**

| Paese | Coalizione | Orientamento politico | Cambio di governo |
|-------------|------------|------------------------------------|-----------------------------|
| Belgio | Sì/Sì | Centro/Centro-sinistra | Sì (ottobre 2020) |
| Svezia | Sì/Sì/No | Centro-sinistra | Sì (luglio e novembre 2021) |
| Germania | Sì | Centro-destra | No |
| Italia | Sì/Sì | Centro-sinistra /Grande coalizione | Sì (febbraio 2021) |
| Spagna | Sì | Centro-sinistra | No |
| Slovacchia | Sì/Sì | Centro-destra | Sì (aprile 2021) |
| Regno Unito | No | Centro-destra | No |

► **Tabella 3. Indicatori del COVID-19 (al 29 giugno 2022)**

| Paese | Casi/popolazione (milioni) | Casi (percentuale della popolazione) | Decessi (migliaia) | Decessi (percentuale della popolazione) | Vaccinati/dose di richiamo (percentuale) |
|-------------|----------------------------|--------------------------------------|--------------------|---|--|
| Belgio | 4,2/11,5 | 0,37 | 31,9 | 0,28 | 79/62 |
| Svezia | 2,5/10,3 | 0,24 | 19 | 0,18 | 72/53 |
| Germania | 28,0/83,1 | 0,34 | 141 | 0,17 | 78/60 |
| Italia | 18,3/59,6 | 0,31 | 168 | 0,28 | 80/68 |
| Spagna | 12,7/47,3 | 0,27 | 108 | 0,23 | 79/53 |
| Slovacchia | 1,8/5,5 | 0,33 | 20 | 0,36 | 51/30 |
| Regno Unito | 22,7/67,9 | 0,33 | 180 | 0,16 | 74/n.a. |

Fonte: elaborazione degli autori su dati del Coronavirus (COVID-19) Dashboard dell'OMS, <https://covid19.who.int/>, accesso 30 giugno 2022.

In quasi tutti i paesi esaminati — ad eccezione del Regno Unito — durante la pandemia erano in carica governi di coalizione. Si possono distinguere i paesi con coalizioni di centro-sinistra (Belgio, Svezia, Italia e Spagna) e quelli con coalizioni di centro-destra (Germania, Slovacchia e Regno Unito). Inoltre, i paesi presentano delle differenze in relazione all'incidenza della pandemia (in termini di numero di casi) e al suo impatto (in termini di numero di decessi e di percentuale della popolazione vaccinata).

La metodologia utilizzata nel presente studio combina fonti di informazioni primarie e secondarie. Le fonti primarie consistono in interviste semi-strutturate con le parti sociali e gli attori chiave dei paesi analizzati. Tali interviste, condotte tra maggio e agosto 2021, sono state determinanti nell'identificare le risposte più efficaci contenute nei contratti collettivi. Le fonti secondarie, invece, fanno riferimento alle banche dati, ai giornali, ai rapporti tecnici e politici e alle pubblicazioni accademiche.

► 2 L'impatto della pandemia di COVID-19

La pandemia ha colpito duramente tutte le dimensioni delle relazioni sociali, economiche e politiche, così come il lavoro e l'occupazione, che rivestono un ruolo fondamentale nella vita delle persone. Tuttavia, sebbene gli effetti della pandemia abbiano interessato tutti i settori e le attività, l'impatto su queste ultime è stato significativamente diverso tra i vari settori, in termini di andamento (determinando per lo più un calo dell'attività, ma talvolta anche intensificandola), durata e misure per porvi rimedio.

I sette paesi oggetto d'esame coprono più del 10 per cento del numero di contagi e di decessi dichiarati a livello mondiale. Nella maggior parte di essi la pandemia ha avuto un andamento simile, con il susseguirsi di quattro ondate dall'inizio del 2020 all'estate del 2021. La prima ondata risale alla primavera del 2020, caratterizzata da un numero inferiore di contagi dichiarati — probabilmente a causa di una sotto-rilevazione — e un numero più elevato di decessi. La seconda ondata ha avuto inizio tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021, registrando un numero di contagi molto più elevato rispetto alla prima e un numero di decessi ancora alto. La terza e la quarta ondata si sono verificate rispettivamente nella primavera e nell'estate del 2021, quando le campagne di vaccinazione erano già state avviate, coinvolgendo una percentuale significativa di popolazione. In queste ondate, il numero di contagi è stato inferiore e il numero di morti è progressivamente diminuito, ad eccezione della Spagna e del Regno Unito, dove nella terza ondata è stato raggiunto il picco dei contagi e dei decessi. La Slovacchia è un caso particolare, in quanto i contagi sono aumentati solo nell'autunno del 2020 e le tre ondate si sono susseguite rapidamente fino alla primavera del 2021. I decessi hanno raggiunto il picco all'inizio del 2021 e sono successivamente diminuiti con una tendenza sempre decrescente.

Nel corso delle diverse ondate, le risposte dei governi sono passate da misure reattive di emergenza, finalizzate a fermare i contagi, sostenere il settore sanitario e mitigare l'impatto economico e occupazionale, a iniziative proattive volte a stimolare la ripresa attraverso piani di investimento pubblico senza precedenti, che in Europa sono rientrati nell'ambito del programma NextGenerationEU (che prevedeva circa 650 miliardi di euro), che sarà attuato tramite i Piani nazionali di ripresa e resilienza.

La pandemia ha colpito duramente l'economia e il mercato del lavoro di tutti i paesi analizzati, sebbene in misura diversa. Tutti i paesi hanno registrato un calo del PIL tra il 2019 e il 2020, che va dal -3,0 per cento della Svezia al -10,6 per cento della Spagna. Oltre a queste differenze tra i paesi, sono altrettanto le differenze tra i settori: l'industria manifatturiera è stata fortemente colpita, con un calo del PIL spesso ben superiore alla perdita media. La Tabella 4 mostra che le attività maggiormente colpite sono state prevedibilmente il commercio e i servizi di ospitalità e ristorazione, i servizi professionali, tecnici e di supporto e soprattutto gli "altri servizi", che comprendono il settore artistico e l'intrattenimento. Altri servizi, come quelli finanziari e assicurativi, immobiliari e di informazione e comunicazione, hanno risentito in misura minore della pandemia.

► **Tabella 4. Tassi di crescita del PIL rispetto al periodo precedente per attività economica (ISIC rev4) (2020)**

| Attività economica | Belgio | Germania | Italia | Slovacchia | Spagna | Svezia | Regno Unito |
|--|--------|----------|--------|------------|--------|--------|-------------|
| Valore aggiunto lordo ai prezzi base, attività totale | -5,9 | -4,9 | -8,6 | -4,7 | -10,6 | -3,0 | -9,9 |
| • Agricoltura, silvicoltura e pesca (A) | 9,9 | 3,2 | -6,0 | -14,3 | 5,3 | 1,1 | -10,0 |
| • Attività estrattive e manifatturiere, fornitura di elettricità, gas e acqua, gestione dei rifiuti (B-E) | -4,1 | -9,6 | -11,1 | -13,9 | -9,6 | -5,2 | -8,8 |
| • di cui: industria manifatturiera (C) | -3,8 | -10,3 | -11,4 | -14,1 | -10,7 | -6,4 | -10,3 |
| • Costruzioni (F) | -4,7 | 3,8 | -6,3 | -8,3 | -14,5 | 1,0 | -14,8 |
| • Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli; trasporto e magazzinaggio; servizi di alloggio e di ristorazione. (I) | -13,5 | -5,4 | -16,0 | 8,1 | -24,4 | -7,6 | -15,6 |
| • Servizi di informazione e comunicazione (J) | -1,6 | -0,8 | 1,9 | -7,8 | -7,6 | 2,2 | -5,9 |
| • Attività finanziarie e assicurative (K) | -2,6 | -0,4 | -2,6 | -15,3 | 3,3 | 3,3 | -4,6 |
| • Attività immobiliari (L) | 1,2 | -0,4 | -3,0 | -5,5 | -2,0 | 0,6 | -2,0 |
| • Attività professionali, scientifiche e tecniche; attività amministrative e di servizi di supporto (M-N) | -5,9 | -7,4 | -10,4 | -4,1 | -13,7 | -5,0 | -10,9 |
| • Pubblica amministrazione; assicurazione sociale obbligatoria; istruzione; sanità e assistenza sociale (O-Q) | -4,6 | -3,1 | -3,0 | 2,4 | 1,5 | -2,2 | -8,8 |
| • Altre attività (R-U) | -22,1 | -11,4 | -14,6 | -12,1 | -24,9 | -5,0 | -26,6 |

Fonte: OCDE, Gross domestic product (GDP), <https://stats.oecd.org/>.

Le attività basate sulla mobilità e sulla socialità, come il turismo, l'ospitalità (inclusi i ristoranti e i bar) e l'intrattenimento dal vivo sono state maggiormente colpite a causa del calo della domanda, delle chiusure obbligatorie e delle restrizioni finalizzate a garantire il distanziamento sociale (nel caso del proseguimento delle attività). In questo caso, le principali sfide sono state preservare i posti di lavoro, supportare la continuità aziendale e garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori e dei clienti. In quasi tutti i paesi, il calo complessivo dell'occupazione è stato inferiore alla variazione del PIL, il che suggerisce la relativa efficacia delle misure volte a preservare i livelli occupazionali. Anche in questo caso, vi sono variazioni significative tra i settori e i paesi. Gli impatti più significativi sui livelli occupazionali sono stati registrati nel settore dell'ospitalità, nei servizi amministrativi e di supporto, nelle arti e nell'intrattenimento (ad eccezione del Belgio) e nei servizi domestici. I servizi di informazione e comunicazione hanno costantemente creato nuovi posti di lavoro in tutti

i paesi analizzati, in particolare in Slovacchia (+21,3 per cento) e nel Regno Unito (+10,2 per cento). Il settore privato ha registrato un aumento dei livelli occupazionali in tutti i paesi, ad eccezione dell'Italia. Questo dato, insieme al rafforzamento degli investimenti pubblici, testimonia il fatto che il settore pubblico è tornato a svolgere un ruolo espansivo in questa difficile congiuntura.

► 3 Un “nuovo” dialogo sociale?

La pandemia ha rappresentato una vera e propria svolta in riferimento allo sviluppo del dialogo sociale e della contrattazione collettiva, seppure con alcune differenze tra i paesi in termini di intensità dell’impatto e di risposte. In alcuni casi, le trattative per il rinnovo dei contratti collettivi in scadenza nel 2020 sono state rinviate o si sono protratte più a lungo del previsto. Di fronte ad un elevato grado di incertezza, i sindacati e i datori di lavoro hanno ritenuto che la soluzione migliore fosse proseguire i colloqui bilaterali. In alcuni casi, tali colloqui bilaterali sono stati organizzati espressamente per questo scopo (Regno Unito e Belgio). In Spagna, la pandemia di COVID-19 ha portato al rafforzamento del ruolo dei comitati di verifica bi-partiti istituiti nei contratti collettivi. Questo è avvenuto in particolare per i comitati per la salute e la sicurezza negli accordi settoriali o aziendali, la cui attività si è intensificata ed è servita a supportare le aziende ad adattare i loro protocolli e le loro attività al nuovo contesto. In Belgio, invece, non si sono verificate grandi interruzioni nello sviluppo dei contratti collettivi, in quanto le negoziazioni per il biennio 2019–2020 erano già state condotte prima della pandemia e sono successivamente state riprese nel 2021, come previsto. Anche in Svezia le trattative sono state posticipate.

In tutti i paesi analizzati, le videoconferenze e gli incontri virtuali tra le parti sociali sono aumentati in maniera significativa (o spesso sono stati introdotti per la prima volta) rispetto a prima, quando si svolgevano solo in casi eccezionali. In alcuni paesi, come l’Italia, questa modalità è diventata lo standard per i colloqui e le trattative e, in diversi casi, ha portato alla firma di nuovi accordi. In altri casi, invece, come in Spagna, questi non hanno portato alla firma di nuovi contratti collettivi. Le riunioni a distanza sono state organizzate per discutere questioni o problemi specifici (tra cui i protocolli di salute e sicurezza) o per scambiare importanti informazioni². Laddove possibile, è stato preferito il rinvio delle trattative, soprattutto in materia retributiva (Molina 2021a). Questa tendenza è comune a tutti i paesi esaminati, così come a tutti i settori e professioni, ed è particolarmente estesa nel caso della Spagna³, ma riscontrabile anche in Svezia, Germania⁴ e, più raramente, in Italia.

Far fronte all’impatto socioeconomico della pandemia ha richiesto un grande sforzo, un’elevata prontezza e la capacità di prendere decisioni rapide su questioni potenzialmente molto controverse, come la limitazione della mobilità personale e l’imposizione di blocchi e chiusure, in un contesto di grande incertezza. Da questo punto di vista, il coinvolgimento delle parti sociali ha rappresentato un’importante risorsa per rafforzare il consenso e migliorare l’efficacia delle politiche, mobilitando il “sapere esperto” e l’impegno dei datori di lavoro e dei sindacati, sia a livello nazionale centralizzato che a livello decentrato nei luoghi di lavoro.

Il dialogo sociale è diventato un importante strumento nella gestione delle riposte alla crisi (Eurofound 2021). Nei paesi con una solida tradizione di dialogo sociale a livello nazionale (Belgio, Italia, Spagna e Svezia), la pandemia ha intensificato le interazioni tra le parti sociali e il governo. Anche nel Regno Unito, un paese con una debole tradizione di dialogo sociale a livello nazionale, è aumentata la partecipazione delle parti sociali nelle consultazioni con il governo, soprattutto durante la prima fase di chiusura⁵. In Slovacchia, invece, le parti sociali hanno lamentato una mancanza di coinvolgimento nella definizione delle politiche, dal momento che gran parte delle misure non sono state discusse all’interno del Consiglio economico e sociale tripartito (HSR), le cui riunioni sono state quasi interrotte per un lungo periodo fino all’inizio del 2021.

² Intervista 12.

³ Intervista 15.

⁴ Intervista 16.

⁵ Intervista 2.

Durante la pandemia, il dialogo sociale si è sviluppato secondo gli schemi nazionali esistenti e ha fatto seguito, in Europa, a una fase di generale indebolimento della consultazione sociale, soprattutto nei contesti tripartiti istituzionalizzati (Ebbinghaus e Weishaupt 2021). In generale, la necessità di azioni urgenti e la proclamazione dello stato di emergenza in molti paesi hanno rafforzato il potere dei governi e avrebbero potuto favorire l'unilateralismo. Tuttavia, un aspetto che si può notare nella maggior parte dei paesi esaminati è il rafforzamento dei colloqui e delle consultazioni tra i governi e le parti sociali e la creazione di canali di comunicazione quasi permanenti tra loro.

Tre fattori potrebbero aver spinto in questa direzione. In primo luogo, il carattere esogeno della crisi. A tal riguardo, lo stato di emergenza ha rafforzato il potere e le responsabilità dei governi, che potevano usare il dialogo sociale come fonte di legittimazione e mezzo per limitare la loro esposizione di fronte all'opinione pubblica. Dall'altra parte, le misure definite unilateralmente, che hanno rappresentato la modalità prevalente, hanno spesso beneficiato del parere delle parti sociali che hanno modificato o perfezionato le politiche al fine di aumentarne l'efficacia e avviare a eventuali risultati inattesi, attraverso la loro sperimentazione e realizzazione (Guardiancich e Molina 2021). Pertanto, uno dei fattori che ha permesso il rafforzamento del dialogo sociale durante la pandemia è stata la visione condivisa di uno shock esogeno. Ciò si riflette chiaramente nelle dichiarazioni congiunte rilasciate dai sindacati e dalle organizzazioni datoriali dopo l'approvazione da parte dei governi delle prime misure di emergenza per contrastare la diffusione del COVID-19⁶.

In Belgio, la maggior parte delle misure di contrasto al COVID-19 sono state negoziate a livello bipartito (sindacati e governi) o tripartito. Queste misure comprendono le indennità di disoccupazione temporanea per motivi economici, il sostegno ai lavoratori autonomi e la nuova regolamentazione del telelavoro (Van Herreweghe 2021)⁷. Inoltre, i sindacati hanno anche richiesto e negoziato misure per proteggere i lavoratori che non potevano svolgere il telelavoro, nonché per limitare la perdita di posti di lavoro e del reddito. Particolarmente importante è stato il ruolo del Consiglio nazionale del lavoro, uno dei principali organi di dialogo sociale del paese, composto dai massimi rappresentanti dei sindacati e delle associazioni dei datori di lavoro. Le parti sociali hanno svolto un ruolo importante anche attraverso altri meccanismi, come il Gruppo per la gestione del rischio economico (ERMG), un gruppo composto da esperti, presidenti e rappresentanti di diverse importanti istituzioni coinvolte nella definizione delle politiche (macro)economiche in Belgio. Sia le organizzazioni dei datori di lavoro che i sindacati sono rappresentati in questo organismo. Il Gruppo ha fornito consulenza sulle questioni di lavoro al Consiglio dei ministri, il quale ha elaborato la maggior parte delle misure nazionali contro la crisi.

Anche in Spagna il dialogo sociale è stato rafforzato nel contesto della pandemia, insieme a un riorientamento verso un'agenda incentrata sul COVID-19 (Molina 2021). Allo stesso tempo, tuttavia, la contrattazione collettiva è stata interrotta e rinviata, soprattutto durante il primo anno della pandemia (CCOO 2021). Molte delle misure adottate dal governo spagnolo per contrastare gli effetti della pandemia sono state negoziate insieme alle parti sociali. Inoltre, il governo e le parti sociali hanno negoziato l'estensione del sistema di licenziamento temporaneo e una nuova regolamentazione del telelavoro. Il dialogo sociale ha riguardato anche altre questioni, come le pensioni, la riforma del mercato del lavoro e la formazione professionale (Molina 2021). Inoltre,

⁶ Per il Belgio, “L’impact du virus COVID-19 sur le monde du travail : appel des partenaires sociaux”, 6 marzo 2020. Per la Spagna, “Documento de propuestas conjuntas de las organizaciones sindicales CCOO y UGT, y empresariales CEOE y CEPYME para abordar medidas ante el coronavirus”, 12 marzo 2020. Per il Regno Unito, “Coronavirus: A joint statement between HSE, the TUC and the CBI”. Per la Germania, il presidente di GDB, Reiner Hoffmann, e di BDA, Ingo Kramer, hanno rilasciato una dichiarazione congiunta all’inizio di marzo 2020 per confermare il loro impegno comune a lavorare insieme per affrontare la pandemia, in collaborazione con il governo, per garantire la salute e la sicurezza delle persone e mitigare le conseguenze economiche e sociali della crisi.

⁷ Vedasi ETUI, “Covid social impact Belgium”.

le parti sociali sono state coinvolte nell'elaborazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza. Sebbene non sempre sia stato raggiunto un accordo, come dimostra il fallimento delle trattative sul salario minimo del 2022, nel contesto della pandemia il governo ha dimostrato un'inclinazione verso le soluzioni negoziate⁸.

Anche nel Regno Unito, un paese con una debole istituzionalizzazione del dialogo sociale, le interviste hanno indicato un rafforzamento delle consultazioni e dello scambio di informazioni tra il governo e le parti sociali, anche nella creazione dei Gruppi consultivi, che hanno visto il coinvolgimento delle parti sociali⁹. Esempi di questa maggiore partecipazione sono stati osservati nel caso dei lavoratori del settore pubblico, grazie al coordinamento delle discussioni settoriali tra il governo e i sindacati del settore pubblico nel Forum dei servizi pubblici; la promozione di scambi regolari tra il governo e i sindacati dei trasporti che rappresentano i lavoratori delle ferrovie, delle autolinee, del settore marittimo e dell'aviazione; il rilascio di dichiarazioni congiunte con i sindacati dell'istruzione, che delineano le misure necessarie per una riapertura sicura e completa delle scuole e invitano a migliorare il dialogo strategico ad alto livello, anche attraverso l'istituzione di un gruppo di lavoro composto da rappresentanti del governo, dei sindacati e delle parti interessate del settore dell'istruzione. Inoltre, consultazioni e discussioni tra il governo e le parti sociali sono avvenute anche nel caso dell'introduzione di un sistema di integrazione salariale, del Programma di mantenimento del posto di lavoro durante il coronavirus (CJRS) e del sistema di sostegno al reddito dei lavoratori autonomi (SEISS) (Adam 2020, Evans 2021, Sawyer 2021).

In Italia e in Germania, le interazioni tra il governo e le parti sociali sono state particolarmente rilevanti in termini di frequenza e dettaglio delle questioni affrontate. Il governo italiano ha consultato in maniera intensiva le associazioni delle principali parti sociali. In particolare, una delle prime misure del governo italiano, ossia stabilire quali attività dovessero rimanere aperte durante la prima chiusura generale, è stata adottata in consultazione con le parti sociali. Da una prospettiva longitudinale, questi sviluppi possono essere considerati un miglioramento rispetto ai precedenti periodi di maggiore azione unilaterale (Italia) o rispetto alla tradizione di minore coinvolgimento delle parti sociali (Germania)¹⁰. Da un punto di vista analitico, invece, è importante considerare l'impostazione di tali consultazioni. Seppur con alcune differenze tra i paesi e a seconda delle specifiche misure adottate, in generale non vi sono state consultazioni preliminari sul contenuto delle misure, che, per ragioni di urgenza, sono state concepite unilateralmente dai governi. Le consultazioni si sono svolte per lo più dopo l'introduzione delle prime misure e sono state organizzate a livello bilaterale, con singole organizzazioni o delegazioni distinte, o separatamente con i sindacati o con i soli datori di lavoro. Si sono concentrate su singole misure o questioni, senza riguardare la struttura complessiva o la coerenza dell'intero quadro delle politiche. Si è trattato per lo più di opinioni sulle misure o su specifiche richieste, che hanno portato a modifiche o integrazioni “marginali” o “migliorative” richieste dalle parti sociali per meglio rispondere alle loro priorità e ai loro interessi. In Svezia, la risposta alla pandemia si è basata sulla tradizionale cooperazione tra le parti sociali e il governo, in un contesto di solide relazioni industriali¹¹.

In Slovacchia, il dialogo sociale non ha giocato un ruolo significativo nell'elaborazione delle misure adottate in risposta alla pandemia. I sindacati e i datori di lavoro hanno infatti espresso la loro preoccupazione per la mancanza di consultazioni da parte del governo nell'ambito del Consiglio economico e sociale nazionale tripartito (HSR) e del dialogo sociale intersettoriale (Cziria et al. 2021). Pur riconoscendo l'eccezionalità della situazione, le parti sociali hanno criticato la sospensione del dialogo sociale tripartito, sottolineando che il rallentamento delle negoziazioni tripartite era da attribuire al cambio di governo, avvenuto nel marzo 2020, che ha visto il passaggio da una coalizione di centro-sinistra a una di centro-destra, piuttosto che alla pandemia. Quel che è certo è che la situazione di emergenza ha richiesto risposte tempestive, e proprio questa

⁸ Interviste 15 e 11.

⁹ Interviste 2 e 3.

¹⁰ Interviste 1 e 5 in Italia; 17, 16 e 9 in Germania.

¹¹ Intervista 7.

urgenza può aver limitato le consultazioni. Cosa ancora più importante, il nuovo governo ha dovuto sviluppare un nuovo approccio, partendo da una posizione più scettica sul potenziale del tripartitismo¹². Le parti sociali sostengono che l’HSR ha progressivamente riacquisito il suo ruolo nel corso del 2021, anno che ha visto anche la creazione di un nuovo governo, con la stessa coalizione, ma guidato da un nuovo primo ministro.

I dati sopra riportati indicano che il dialogo sociale ha avuto posizioni e ruoli diversi durante la pandemia. Mentre in alcuni paesi ha svolto un ruolo chiave, che si è addirittura rafforzato durante la pandemia (Belgio, Italia, Germania, Spagna e Svezia), in altri il suo contributo nella gestione dell’emergenza è stato del tutto marginale (Slovacchia e Regno Unito). Inoltre, si può osservare una rottura con il “modello tradizionale” di consultazione, in cui le principali organizzazioni rappresentano le più ampie categorie di interessi, esprimono una rappresentanza generale e interpretano gli interessi collettivi. Le pratiche emergenti suggeriscono una svolta verso quella che può essere definita “consultazione pluralistica” (se non addirittura pluralismo), in cui a prevalere sono gli interessi specifici, mentre il governo mantiene il suo ruolo determinante nell’analisi delle richieste e nell’elaborazione di misure e politiche, soprattutto in situazioni di urgenza e di elevata incertezza.

¹² Interviste 8 e 13.

► 4 Gli sviluppi della contrattazione collettiva durante la pandemia

La pandemia di COVID-19 è stata considerata dagli attori delle relazioni industriali dei paesi analizzati come uno “stress test” per misurare la loro capacità di fornire risposte tempestive e negoziate. Inoltre, la pandemia ha fornito un contesto quasi sperimentale in cui analizzare la capacità delle diverse istituzioni di contrattazione collettiva e delle strategie delle parti sociali di fornire adeguate misure di protezione e politiche inclusive.

Per valutare l'impatto della pandemia sulla contrattazione collettiva, è possibile valutare se vi siano stati sviluppi in materia, essenzialmente in termini di rinnovo dei contratti collettivi, o se siano stati sollevati nuovi argomenti o nuove richieste di negoziazione. Si possono prevedere risultati diversi tra i vari settori, soprattutto in ragione del diverso impatto che la pandemia ha avuto su di essi.

In generale, si può affermare che la pandemia non abbia causato particolari sconvolgimenti nell'ambito della contrattazione collettiva, se non ad esempio la sospensione o il blocco delle trattative (Adam e Allinger 2021). Naturalmente, le trattative si sono svolte in un contesto nuovo, caratterizzato da specifiche priorità, ovvero preservare l'occupazione e garantire la salute e la sicurezza sul lavoro, e in condizioni di forte incertezza, soprattutto nella prima metà del 2020 e durante le diverse chiusure imposte dai governi. Gli sviluppi della contrattazione collettiva hanno seguito le prassi nazionali, sebbene sia possibile individuare alcune tendenze.

Per adattare i contratti collettivi al nuovo contesto pandemico sono stati utilizzati diversi meccanismi e canali. In alcuni casi, i contratti collettivi sono stati estesi e le trattative sono state rinviate, ad esempio fino alla ripresa degli incontri in presenza. In Spagna, le stipule di nuovi contratti collettivi sono nettamente diminuite, passando da 6.880 nel 2019 a 2.677 nel 2020, con un calo del 61 per cento. Inoltre, le elezioni dei comitati aziendali sono state sospese a marzo 2020 per poi riprendere nel giugno dello stesso anno, in coincidenza con la fine del primo stato di emergenza. Una situazione simile può essere osservata in Slovacchia, dove il numero dei contratti collettivi stipulati nel 2020 è diminuito, sebbene tale diminuzione possa essere anche spiegata dall'estensione della durata dei contratti collettivi. In Belgio, le elezioni sociali nazionali (elezioni per i rappresentanti dei comitati aziendali), che si svolgono ogni quattro anni, sono state posticipate da marzo a novembre 2020 a causa della pandemia. Nonostante alcune aziende abbiano tentato di introdurre una votazione online, il numero di coloro che hanno utilizzato questo canale è rimasto piuttosto basso. Infine, nel Regno Unito, l'indagine salariale del Dipartimento di ricerca sul lavoro ha registrato un calo del numero di accordi salariali rispetto agli anni precedenti (Evans 2021).

In seguito al rinvio delle trattative, le clausole di ultrattività, che prevedono la proroga di un contratto collettivo in scadenza fino alla stipula di un nuovo accordo, hanno di fatto tutelato le condizioni di lavoro dei lavoratori durante la pandemia. Durante la crisi finanziaria del 2008–2010 e le crisi del debito sovrano, alcuni governi e datori di lavoro hanno espresso forti perplessità su tali clausole per via della rigidità che imponevano alla contrattazione collettiva. In Spagna, la riforma del mercato del lavoro del 2012 ha fissato la durata massima delle clausole di ultrattività a 12 mesi — mentre prima i contratti collettivi potevano essere estesi a tempo indeterminato — sebbene le parti sociali possano derogare a tale vincolo. Anche in Slovacchia l'ultrattività è fissata per legge a 12 mesi, mentre in Italia, Germania, Svezia e Regno Unito non esiste una norma in materia. In Belgio, sebbene non esista una norma di legge sull'ultrattività, le parti sociali possono raggiungere un accordo in merito. Gli intervistati hanno riferito che l'estensione dei contratti collettivi durante la pandemia non ha sollevato grossi problemi, in quanto tutti gli attori coinvolti erano consapevoli delle condizioni eccezionali e, a ogni scadenza di un contratto collettivo senza una chiara regolamentazione della durata, le parti sociali hanno concordato il mantenimento delle condizioni fino alla negoziazione di un nuovo accordo. Questo è quanto

accaduto in Spagna¹³ e anche in Slovacchia, dove sono stati prorogati diversi contratti collettivi multidatoriali. Analogamente, in Svezia le parti sociali hanno deciso di prorogare gli accordi fino alla fine di ottobre 2020 e le trattative per il rinnovo degli accordi salariali sono state sospese per sette mesi, per poi riprendere in autunno (Gustafsson e Kinnunen 2020; interviste).

Un altro strumento impiegato in Spagna nell'ambito della contrattazione collettiva è stata la sospensione temporanea di alcune clausole dei contratti collettivi, incluse quelle in materia retributiva. Nel 2020, circa 500 aziende si sono avvalse della possibilità di sospendere l'applicazione di alcune importanti clausole dei loro contratti collettivi, in particolare quelle in materia retributiva¹⁴. Nella maggior parte dei casi, tale sospensione è stata negoziata con i rappresentanti dei lavoratori, i quali hanno accolto tale richiesta in ragione di importanti motivi economici. In particolare, secondo i dati del Ministero del lavoro, sono state 566 le disapplicazioni o le sospensioni dei contratti collettivi, che hanno interessato 486 aziende e 20.301 lavoratori. Si tratta tuttavia delle cifre più basse registrate da quando la riforma del mercato del lavoro del 2012 ha introdotto tale strumento. Questa diminuzione è legata all'ampio ricorso agli strumenti di riduzione e di sospensione temporanea dell'attività lavorativa (ERTE) (cassa integrazione) volti a mitigare l'impatto della crisi sulle aziende. Nel Regno Unito, in alcuni dei settori particolarmente colpiti dalla crisi (come l'aviazione/il settore aerospaziale e lo spettacolo) sono stati revocati gli aumenti salariali precedentemente concordati e, in alcuni casi, sono stati effettuati dei tagli alle retribuzioni. In Belgio, la pandemia non ha causato grandi perturbazioni nella contrattazione collettiva, dal momento che la tornata contrattuale si era tenuta nel 2019 e la prossima avrà luogo nel 2021.

Con l'aumentare delle incertezze e delle difficoltà nel portare avanti le trattative, la durata delle tornate di contrattazione tende a crescere. Sebbene la lunghezza delle trattative e i prolungati tempi di attesa per il rinnovo dei contratti siano piuttosto frequenti in Italia, per tutto il 2020 e nel primo trimestre del 2021, i dati relativi alla contrattazione collettiva dell'Istituto nazionale di statistica (ISTAT), che copre 58 contratti collettivi settoriali nel settore privato e 15 nel settore pubblico, per un totale di quasi 13 milioni di lavoratori, mostrano un progressivo aumento dei tempi di attesa per il rinnovo dei contratti di settore (ISTAT 2020, 2021). L'attesa media dei lavoratori del settore privato per il rinnovo dei contratti è passata da 10,1 mesi nel primo trimestre del 2020 a 20,7 mesi nello stesso periodo del 2021. Allo stesso modo, la quota di lavoratori privati in attesa di rinnovo è rimasta superiore al 70 per cento dall'inizio del 2020, nonostante siano stati stipulati 15 accordi, mentre alla fine del 2019 era inferiore al 30 per cento. Questi indicatori non tengono conto dell'accordo del settore metalmeccanico, firmato nel febbraio 2021 e approvato definitivamente dalle assemblee dei lavoratori nell'aprile 2021, che rappresenta circa il 15 per cento della forza lavoro intervistata. Ma questo dato non cambierebbe il quadro generale. Tuttavia, la contrattazione collettiva non si è fermata. Nel 2020 e nel primo trimestre del 2021 sono stati firmati 15 accordi di settore dei 73 coperti dallo studio. Nello stesso periodo, 14 accordi sono scaduti. Solo due degli accordi scaduti nel 2020 sono stati tempestivamente rinnovati, mentre altri due erano scaduti alla fine del 2019 e uno (l'accordo metalmeccanico) è stato rinnovato nel secondo trimestre del 2021. L'aumento medio delle retribuzioni orarie contrattuali è rimasto relativamente basso nel 2020, pari allo 0,6 per cento, mentre nel 2019 era stato dell'1,1 per cento. Gli esigui aumenti salariali sono dovuti essenzialmente all'ampia percentuale di forza lavoro a cui non è stato rinnovato il contratto e alla tardiva programmazione degli aumenti salariali negli accordi che sono stati recentemente rinnovati.

¹³ Diversi contratti collettivi in Spagna hanno esteso la loro durata. Alcuni esempi sono: il contratto collettivo settoriale per i servizi ausiliari esterni e l'assistenza ai clienti nelle aziende di servizi ferroviari; il contratto collettivo per le aziende di vendita al dettaglio delle drogherie, erboristerie e profumerie; il contratto collettivo per la trasformazione di verdure in scatola.

¹⁴ Vedasi "[Medio millar de empresas no aplicaron sus convenios colectivos en 2020 para pagar menos](#)".

► **Tabella 5. Valutazione qualitativa delle dinamiche di contrattazione collettiva intersettoriale durante la pandemia (2020)**

| Paese | Tempi di rinnovo | Aumenti salariali | Principali ambiti |
|-------------|--|---|---|
| Belgio | Nuova tornata di contrattazione prevista per il 2022. Nessun impatto rilevante, poiché la maggior parte delle trattative si è svolta prima della pandemia. | Nessun impatto significativo, ma si prevede una diminuzione per alcuni lavoratori con retribuzione variabile. | Protocolli di salute e sicurezza. |
| Spagna | Rinvio e prolungamento delle trattative; estensione dell'ultrattività per tutelare le condizioni di lavoro. | Rinvio degli aumenti salariali. In alcuni casi, gli aumenti negoziati non sono applicati. | Mantenimento del posto di lavoro. |
| Italia | Trattative più lunghe. Le parti sociali possono concordare il mantenimento delle condizioni di lavoro fino alla negoziazione di un nuovo accordo. | Rinvio degli aumenti salariali. | Salute e sicurezza. |
| Germania | Trattative più lunghe e accordi di breve durata. Anche se non esiste una norma sull'ultrattività, le parti sociali possono raggiungere un accordo in merito. | Sospensione negoziata dei salari (congelamento dei salari) e rinvio degli aumenti retributivi. | Mantenimento del posto di lavoro e sostegno al reddito. |
| Svezia | Le tornate triennali di contrattazione sono state rinviate all'autunno 2020, mentre le parti sociali si sono impegnate a mantenere le condizioni di lavoro fino alla firma di nuovi accordi. | Sospensione di sette mesi dei salari. | Mantenimento del posto di lavoro. |
| Slovacchia | Nessun impatto significativo. | Congelamento dei salari nel settore pubblico. | Salute e sicurezza. |
| Regno Unito | Rinvio delle trattative. | Sospensione dei salari e rinvio degli aumenti retributivi. | Salute e sicurezza. |

Fonte: elaborazione degli autori sulla base di interviste e fonti secondarie.

In Germania, la tornata di trattative del 2020 ha riguardato diversi nuovi contratti collettivi rivolti a circa 10 milioni di lavoratori (Schulten 2021). Nei settori maggiormente colpiti dalla pandemia, la tendenza emergente è stata quella di rinviare il rinnovo dei contratti. Gli “accordi di solidarietà” miravano principalmente al mantenimento del posto di lavoro e al sostegno al reddito dei lavoratori che hanno subito una riduzione dell'orario lavorativo. Ad esempio, l'accordo del settore metalmeccanico, firmato nel marzo 2020 nella Renania Settentrionale-Vestfalia, non prevedeva aumenti salariali, bensì un contributo a un fondo speciale per sostenere i lavoratori a orario ridotto. L'accordo rappresentava una soluzione temporanea, in quanto la durata era solo di nove mesi, ossia fino alla fine di dicembre 2020. Allo stesso modo, l'accordo di Volkswagen AG non ha introdotto alcuni aumenti salariali e ha riguardato solo il 2020. Sono state concordate sospensioni dei salari in diversi settori, anche in alcuni meno colpiti dalla pandemia, che hanno aumentato i salari oltre la media. Il rinvio degli aumenti salariali è stato concordato, ad esempio, nel settore delle telecomunicazioni (Deutsche Telekom), nei servizi postali (Deutsche Post), nel trasporto privato (Brandenburg), nella stampa, nell'edilizia, nelle ferrovie (Deutsche Bahn), nel settore pubblico (a livello federale e nei comuni), a volte con l'introduzione dei cosiddetti “bonus corona”, che variavano da 300 a 600 euro (edilizia, Deutsche Post, settore pubblico).

Per quanto riguarda le retribuzioni, la pandemia ha portato al centro della contrattazione collettiva tedesca la situazione dei lavoratori con mansioni relativamente poco retribuite, come quelli della ristorazione e dei fast food. In questi settori, i rinnovi contrattuali hanno introdotto aumenti salariali superiori alla media, contribuendo a ridurre il divario con i salari mediani. Ad esempio, i lavoratori delle catene di fast food beneficeranno di un aumento salariale del 28 per cento in quattro anni. Questo vale anche per il settore pubblico, in particolare per il personale sanitario e assistenziale, che ha ottenuto aumenti salariali di circa il 9-10 per cento. Ciononostante, gli aumenti salariali complessivi sono stati inferiori alle precedenti tornate annuali: il livello medio del 2020 è stato dell'1,5 per cento, mentre negli anni precedenti è stato del 2,6 per cento. Se si considerano gli aumenti salariali concordati negli anni precedenti ed entrati in vigore nel 2020, l'aumento complessivo delle retribuzioni è stato del 2,0 per cento, con una differenza positiva nelle regioni orientali rispetto a quelle occidentali (2,7 per cento contro 1,9 per cento). Ciò ha contribuito a ridurre il divario retributivo tra l'est e l'ovest della Germania. Tuttavia, i ridotti aumenti salariali nominali sono stati accompagnati da un'inflazione piuttosto bassa, che ha portato gli aumenti salariali reali allo stesso livello del 2019 e al di sopra degli anni precedenti.

In Svezia, la tornata di contrattazione collettiva del 2020 è stata prorogata al 2021 e i contratti collettivi sono stati estesi di sette mesi senza alcuna retribuzione. La norma di settore concordata collettivamente per gli aumenti salariali nel 2020 è stata fissata al 5,4 per cento in 29 mesi, il che corrisponde al precedente accordo triennale con un aumento del 2,2 per cento all'anno, ma di fatto equivale all'1,8 per cento se si tiene conto della sospensione retributiva di sette mesi (Kjellberg 2021).

In Slovacchia, la pandemia non ha causato grandi interruzioni nella contrattazione collettiva. Nel 2020 sono stati conclusi 22 contratti collettivi multidatoriali, di cui 11 nuovi e 11 a integrazione di quelli esistenti. Il numero di contratti è diminuito significativamente rispetto al 2019 (sono stati stipulati 37 accordi in meno), ma ciò è dovuto principalmente al fatto che nel 2019 erano stati firmati diversi accordi pluriennali. Di questi, cinque accordi settoriali sono stati estesi all'industria manifatturiera, all'edilizia e ai trasporti. L'impatto più significativo ha riguardato l'ambito retributivo. Nel settore pubblico, i due rinnovi firmati nel 2021 per i comuni e le regioni autonome hanno stabilito un aumento salariale pari a zero. Sebbene non siano disponibili dati sul settore privato, è possibile ipotizzare che gli aumenti salariali siano stati inferiori rispetto agli accordi precedenti (Cziria et al. 2021).

4.1 La contrattazione collettiva: proteggere i lavoratori in prima linea durante la pandemia

In quanto strumento di regolamentazione dei rapporti di lavoro e delle condizioni di lavoro, la contrattazione collettiva può giocare un ruolo importante di fronte ai cambiamenti improvvisi e fornire risposte tempestive. Questo aspetto è emerso in maniera chiara in riferimento ai contratti collettivi dei lavoratori in prima linea durante l'emergenza. Tuttavia, è importante prendere in considerazione anche le azioni intraprese dai governi a livello nazionale e regionale nei confronti dei lavoratori in prima linea nell'assistenza sanitaria, nell'assistenza a lungo termine e nell'istruzione. Molto spesso, tali azioni sono state adottate in maniera unilaterale o in consultazione con i sindacati dei settori di riferimento. Alcune di queste azioni sono state contestate dai sindacati. In altri casi, tali misure sono state adottate dopo campagne organizzate dai sindacati.

4.1.1 Gli operatori sanitari

Gli operatori sanitari hanno svolto e continuano a svolgere un ruolo fondamentale nel contesto della pandemia. Proteggere tali lavoratori è stata una priorità assoluta dei governi durante le diverse ondate che si sono susseguite nel 2020. Tuttavia, questa situazione non è sempre stata priva di tensioni (Vandaele 2021). Tutti i paesi hanno lamentato una carenza di personale, derivante dai tagli ai sistemi sanitari pubblici attuati durante o in seguito alla Grande recessione che non sono mai stati completamente recuperati. I lavoratori in prima linea nell'emergenza, a partire da quelli della sanità e dell'assistenza, sono stati maggiormente esposti a problemi in materia di salute e sicurezza e hanno dovuto affrontare carichi di lavoro più elevati, in circostanze particolarmente difficili e stressanti. In questo contesto, le principali sfide hanno riguardato la carenza di manodopera, gli orari prolungati e il peggioramento delle condizioni di lavoro, dipeso in particolare dall'introduzioni di norme per proteggere la salute e la sicurezza, quali l'uso dei dispositivi di protezione individuali, l'adozione di procedure di lavoro più lunghe e complesse e la necessità di garantire una costante disinfezione e l'igiene nei luoghi di lavoro. A ciò si aggiunge il disagio psicologico di curare pazienti affetti da una nuova malattia mortale o con il rischio di contrarla.

Una delle prime misure adottate è stato l'aumento dei salari dei lavoratori degli ospedali (pubblici) come compensazione per i loro sforzi e per i turni di lavoro prolungati. In Belgio, dopo alcune campagne, i sindacati hanno ottenuto dal governo federale un finanziamento integrativo di un miliardo di euro finalizzato a migliorare le retribuzioni e le condizioni degli operatori sanitari. Questa misura prevede lo stanziamento di 500 milioni di euro per l'adozione di un nuovo sistema retributivo e l'armonizzazione delle retribuzioni nel settore pubblico e privato. I sindacati stimano che ciò comporterà aumenti salariali del 5-6 per cento. Inoltre, 400 milioni di euro andranno a finanziare il personale aggiuntivo necessario per garantire un migliore rapporto tra il personale e i pazienti e il 10 per cento di questo importo contribuirà a migliorare la formazione. Ulteriori 100 milioni di euro saranno destinati al miglioramento delle condizioni di lavoro, in particolare per quanto riguarda l'aumento dei contratti a tempo indeterminato e delle ore di lavoro per i lavoratori a tempo parziale. Sarà inoltre garantito il diritto di usufruire di tre settimane consecutive di ferie annuali e il diritto alla formazione, anche per i rappresentanti dei lavoratori. Altre misure riguardano le pensioni e la prevenzione del burnout¹⁵. Nonostante i progressi in materia retributiva, i sindacati del settore sanitario hanno recentemente criticato la mancanza di volontà dei datori di lavoro di firmare accordi su aspetti chiave, come la stabilizzazione degli orari di lavoro, i contratti di lavoro e la formazione. Nella regione di Bruxelles, dopo alcuni scioperi e campagne di sensibilizzazione, i sindacati del settore sanitario hanno ottenuto finanziamenti aggiuntivi che miglioreranno le condizioni di lavoro nei prossimi anni¹⁶.

Nel Regno Unito, il governo ha approvato alcuni aumenti salariali per i lavoratori del settore pubblico, tra cui medici, insegnanti e agenti di polizia. Queste categorie di lavoratori, per un totale di quasi 900.000 unità, hanno beneficiato di aumenti salariali superiori al tasso di inflazione nel 2020 (Evans 2021). Gli insegnanti e i medici avranno gli aumenti più elevati, rispettivamente del 3,1 e del 2,8 per cento, a riconoscimento dei loro sforzi durante la lotta al COVID-19. Sia gli agenti di polizia che quelli penitenziari avranno un aumento retributivo del 2,5 per cento¹⁷. Tuttavia, per il 2021, il governo ha previsto un aumento retributivo dell'1 per cento per gli operatori sanitari, che i sindacati hanno criticato in quanto considerato insufficiente a compensare le perdite salariali reali degli ultimi anni e gli sforzi compiuti durante l'emergenza sanitaria. Gli operatori sanitari sono stati di fatto esclusi dal congelamento dei salari proposto dal governo per i lavoratori del settore pubblico, compresi quelli dell'istruzione e dei servizi sociali. Poiché tutti i lavoratori interessati da questi aumenti salariali appartengono a gruppi in cui i salari sono fissati dal governo sulla base delle raccomandazioni degli Organismi di revisione salariale (PRB), i sindacati non sono stati

¹⁵ Vedasi ["Unions secure €1 billion for health workers' pay and conditions"](#).

¹⁶ Vedasi ["Unions' campaigns and strikes deliver hospital funding boost"](#).

¹⁷ Vedasi ["Pay rises for doctors, police and more in the public sector"](#).

coinvolti in questo processo. Gli aumenti salariali del 2020 sono stati comunque interrotti nel 2021, in quanto il governo ha annunciato un congelamento dei salari per il biennio 2021–2022, ad eccezione dei lavoratori del Sistema sanitario nazionale (NHS) (Ferguson e Francis-Devine 2021). I sindacati hanno criticato questa decisione, ritenendo che molti lavoratori avrebbero perso il loro potere d'acquisto in un momento in cui la crescita della domanda era più che mai necessaria per favorire la ripresa (TUC 2021).

In Germania, la tornata di contrattazione del 2020 per il settore pubblico ha portato all'introduzione di un riconoscimento speciale per i lavoratori che sono stati in prima linea durante la pandemia. Il personale sanitario e assistenziale ha ricevuto un aumento salariale circa due volte superiore a quello generale, compreso tra l'8,7 e il 10 per cento, rispetto al 3,2–4,5 per cento degli altri lavoratori. Tutti i lavoratori hanno ricevuto un "bonus corona", compreso tra 300 e 600 euro, di cui l'importo maggiore spettava ai lavoratori con retribuzioni più basse (Schulten 2021). Più recentemente, un accordo tra Ver.di e l'organizzazione dei datori di lavoro dell'assistenza sociale ha contribuito a consolidare gli aumenti attuati durante la pandemia e ha stabilito un aumento triennale del 25 per cento per il personale impegnato nell'assistenza agli anziani a partire dall'agosto 2021. Si tratta di un importante caso di estensione degli aumenti salariali al periodo post-pandemia.

In Italia, l'introduzione di un bonus per gli operatori della sanità pubblica è stata decisa a livello regionale, proprio perché i servizi sanitari sono di competenza delle amministrazioni regionali. Ulteriori trattative sono state portate a termine all'interno delle singole strutture locali. Di conseguenza, i bonus sono diversi per ciascuna regione e variano generalmente da 600 a 1.500 euro, a seconda del coinvolgimento nelle attività di prima linea.

In Spagna, i lavoratori del sistema sanitario pubblico non hanno ricevuto alcun bonus e hanno ottenuto un aumento retributivo dello 0,9 per cento, in linea con gli aumenti salariali previsti dalla legge di bilancio per i lavoratori del settore pubblico. Tuttavia, alcuni governi regionali hanno riconosciuto ulteriori aumenti salariali.

In Slovacchia, i sindacati hanno richiamato l'attenzione sulle precarie condizioni dei servizi sanitari, sia dal punto di vista materiale che personale (Cziria et al. 2021). Il governo ha introdotto misure di sostegno una tantum, tra cui bonus straordinari.

4.1.2 Il personale assistenziale

Un altro importante gruppo di lavoratori in prima linea durante la pandemia è stato quello dei lavoratori dell'assistenza a lungo termine. Rispetto ai lavoratori impiegati negli ospedali, quelli dell'assistenza a lungo termine sono generalmente soggetti a condizioni di lavoro peggiori, compresi livelli retributivi più bassi. In Belgio, oltre al già citato bonus per il settore sanitario pubblico, un accordo per l'assistenza residenziale pubblica agli anziani delle Fiandre ha stabilito un aumento salariale del 6 per cento. In Spagna, i sindacati hanno manifestato perplessità per l'eccessivo ricorso a lavoratori temporanei e non qualificati nel settore dell'assistenza sanitaria pubblica, esortando quindi il governo ad applicare il contratto collettivo che stabilisce una riduzione del tasso di occupazione temporanea.

In Svezia, sono stati negoziati diversi accordi volti a migliorare le condizioni di lavoro del personale assistenziale e colmare le lacune derivanti dalla pandemia di COVID-19. Nel settore pubblico, in seguito alla decisione congiunta dei comuni e del governo di aumentare la capacità strutturale dei fornitori a livello locale nel contesto della pandemia, le autorità pubbliche e i sindacati hanno raggiunto un accordo sull'assunzione a tempo indeterminato fino a 10.000 assistenti infermieristici e operatori assistenziali¹⁸. Questo accordo è stato concluso dopo che il sindacato

¹⁸ Vedasi "[Sweden pledges to give up to 10,000 care workers permanent jobs](#)".

Kommunal ha annunciato uno sciopero in seguito all'interruzione, nel gennaio 2021, delle trattative per un nuovo accordo con i datori di lavoro, a causa del tentativo di questi ultimi di abbassare le condizioni di lavoro in cambio di salari più elevati. Allo stesso tempo, i sindacati e i comuni hanno firmato alcuni accordi per migliorare le condizioni di lavoro dei lavoratori addetti all'assistenza personale. Questi miglioramenti includono aumenti dei salari minimi, ma anche miglioramenti delle indennità e dei contributi pensionistici e dei salari dei lavoratori del settore dell'assistenza a lungo termine.

4.1.3 I lavoratori del commercio al dettaglio

Anche i lavoratori del commercio al dettaglio sono stati in prima linea durante la pandemia, essendo uno dei pochi settori rimasti operativi durante le rigide chiusure degli ultimi mesi (OIL 2020, OCSE 2020). Dalle interviste è emerso chiaramente che la varietà dei contesti e delle attività che riguardano il commercio al dettaglio ha di fatto ostacolato sia la rinegoziazione dei contratti collettivi che l'adozione di adeguate misure per far fronte all'emergenza.

Mentre i settori del commercio al dettaglio e della consegna di generi alimentari hanno registrato un aumento della domanda e persino un incremento dei livelli di attività (in quanto non sono stati interessati dalle chiusure dei primi mesi della pandemia¹⁹), il commercio al dettaglio di prodotti tessili e dell'abbigliamento non ha avuto risultati altrettanto positivi. Tuttavia, la crescente domanda di lavoratori nel settore della vendita al dettaglio e della consegna di generi alimentari non sempre si è tradotta in un miglioramento delle condizioni di lavoro. In Belgio, i lavoratori di alcuni negozi di generi alimentari hanno organizzato delle proteste sostenendo di non essere adeguatamente tutelati e retribuiti per il lavoro straordinario e per i rischi affrontati durante la pandemia. I supermercati hanno proseguito la loro attività per l'intera durata del periodo di chiusura. Inoltre, i fenomeni di accaparramento dei beni di prima necessità hanno aumentato la pressione sui supermercati e sui relativi lavoratori. In alcuni casi, il personale ha scioperato per la mancanza di misure di sicurezza. Inoltre, sono state avviate delle discussioni con le parti sociali per allentare temporaneamente le disposizioni relative agli orari di apertura, al trasferimento del personale da un'azienda all'altra o da una sede all'altra e alla possibilità di lavorare a tempo parziale mantenendo l'indennità di disoccupazione temporanea.

In Spagna, le trattative sul contratto collettivo dei grandi magazzini sono state rinviate, e il contratto è stato concluso solo nel giugno 2021. Tuttavia, nel marzo 2020 le parti sociali del settore della grande distribuzione hanno firmato una dichiarazione²⁰ con cui si sono impegnate a mantenere un dialogo permanente nell'ambito dei comitati bipartiti istituiti dal contratto collettivo. Sono stati organizzati diversi incontri virtuali per discutere aspetti relativi all'aggiornamento e al monitoraggio delle questioni di salute e sicurezza, ma anche alle interruzioni temporanee dei rapporti di lavoro nel settore.

4.1.4 I lavoratori del settore dell'istruzione

Anche i lavoratori dell'istruzione, compresi gli insegnanti e il personale amministrativo, sono stati in prima linea durante la pandemia. Garantire il ritorno a scuola dei bambini, in particolare nelle scuole primarie e secondarie, è stata una priorità dei governi, soprattutto a partire da settembre 2020. Nonostante durante la pandemia non siano stati firmati contratti collettivi per gli

¹⁹ Tale è il caso della Spagna ("[Mercadona crea 5.000 empleos y gana un 17% más el año del Covid](#)"), del Regno Unito ("[Tesco gives permanent jobs to 16,000 staff taken on in Covid crisis](#)") o del Belgio ("[Demand is high for 'coronajobs' in health care, retail, agriculture](#)").

²⁰ Vedasi "[ANGED y los sindicatos mayoritarios del sector firman una declaración conjunta sobre el Covid-19 en Grandes Almacenes](#)".

insegnanti nei paesi analizzati (né nelle scuole private né in quelle pubbliche), vi sono stati alcuni sviluppi interessanti. Due questioni sono state all'ordine del giorno nei paesi analizzati: l'aumento del carico di lavoro legato alla didattica a distanza e le condizioni per un ritorno a scuola sicuro nel settembre 2020 (compresa, ad esempio, l'applicazione dei protocolli di salute e sicurezza e la necessità di assumere ulteriore personale).

Per quanto riguarda il primo punto, i sindacati del Regno Unito hanno segnalato un peggioramento delle condizioni di lavoro e l'aumento della pressione lavorativa, esortando i governi nazionali e locali ad aumentare le capacità del settore per evitare un rapido deterioramento della salute psichica degli insegnanti²¹. In Belgio, i sindacati hanno organizzato azioni di protesta per la mancanza di misure adeguate a proteggere questo gruppo di lavoratori e per rispondere alle loro preoccupazioni. I sindacati hanno chiesto una rideterminazione delle retribuzioni del settore e l'adozione di adeguate misure per far fronte a questioni relative al personale, alle ferie, ai contratti e all'aumento dei finanziamenti pubblici. Comune a tutti i paesi è stata la richiesta al governo di garantire un ritorno a scuola sicuro, compresa la riduzione della dimensione delle classi, la stipula di nuovi contratti e una maggiore cooperazione tra i sistemi educativi e quelli sanitari. In diverse regioni spagnole, i sindacati degli insegnanti hanno minacciato di scioperare per la mancanza di risposte relativamente all'aumento del numero di professori promesso per l'inizio di settembre 2020. Inoltre, negli ultimi mesi, gli insegnanti spagnoli si sono mobilitati per garantire che tutti gli insegnanti e i professori assunti durante l'anno scolastico 2020–2021 mantengano il loro posto di lavoro anche per l'anno 2021–2022, al fine di ridurre in numero degli alunni in ogni classe.

4.2 La contrattazione collettiva: mitigare gli effetti della pandemia

4.2.1 Salute e sicurezza sul lavoro

Garantire luoghi di lavoro sicuri nonché un ritorno sicuro sul luogo di lavoro è stata una priorità per i governi e le parti sociali al termine dei vari periodi di chiusura. Nel caso dei lavoratori del settore pubblico, i governi hanno svolto un ruolo fondamentale nel fornire linee guida e aggiornare i protocolli applicabili. In tutti i paesi, il dialogo sociale (tripartito o bipartito, a livello intersettoriale, settoriale o aziendale) ha contribuito in maniera determinante nell'adattare i contratti collettivi esistenti al nuovo contesto pandemico. A tal proposito, particolarmente rilevante è stato il ruolo dei comitati per la salute e la sicurezza a livello locale e nelle grandi aziende, i quali, in assenza di una rinegoziazione dei contratti collettivi, hanno contribuito ad adattare le linee guida generali alle specifiche condizioni settoriali e aziendali.

Un esempio riguarda il settore edile in Belgio, dove un accordo siglato nell'aprile 2020 si è concentrato in via prioritaria sulla definizione delle norme di distanziamento sociale nei luoghi di lavoro, portando all'elaborazione di un protocollo congiunto per consentire la ripresa delle attività edilizie nel più breve tempo possibile²². Documenti simili sono stati adottati anche in Spagna dai principali sindacati e dai datori di lavoro del settore edile²³ e chimico²⁴. Tali guide contenevano delle raccomandazioni volte a tutelare la salute dei lavoratori e prevenire la diffusione del COVID-19, permettendo al contempo la ripresa delle attività. Più in generale, le parti sociali hanno fornito ai datori di lavoro e ai lavoratori delle linee guida per garantire la sicurezza sul lavoro, che sono state adattate dalle parti sociali a livello settoriale e aziendale²⁵. Alcuni contratti collettivi hanno

²¹ Vedasi ["Workload, Wellbeing and Covid-19"](#).

²² Vedasi ["Belgium: Social partners in construction sector conclude agreement during pandemic"](#).

²³ Vedasi ["Conoce la actualización de la Guía en Materia Preventiva frente al Covid-19 en los centros de trabajo del sector, en obras y oficinas"](#).

²⁴ Vedasi ["Recomendaciones para la protección de la salud de los trabajadores frente al COVID 19 en la Industria Química"](#).

²⁵ Vedasi ["Generieke gids. Veilig werken tijdens een pandemie"](#).

introdotto linee guida e protocolli di sicurezza specifici per consentire il ritorno alla normalità, compresa la regolamentazione del lavoro a distanza. Ne sono un esempio il contratto collettivo del gruppo Telefónica²⁶ e il contratto collettivo settoriale sulle attività educative, ricreative e socioculturali²⁷.

Un altro importante risultato in Belgio è stato il riconoscimento (temporaneo) del COVID-19 come malattia professionale nel settore sanitario e in altri servizi considerati essenziali durante la pandemia. Questa decisione è stata adottata dopo aver consultato le parti sociali nell'ambito dell'Agenzia federale per i rischi professionali (FEDRIS). I lavoratori a cui era stato diagnosticato il COVID-19 tramite un test di laboratorio o che avevano un rischio più elevato di contrarre il virus potevano infatti richiedere un indennizzo per malattia professionale.

Nel Regno Unito, i sindacati sono riusciti ad ottenere significativi miglioramenti rispetto alle iniziali linee guida adottate dal governo per garantire luoghi di lavoro sicuri, in particolare: la richiesta del governo ai datori di lavoro di pubblicare una valutazione dei rischi, i chiari riferimenti alla legge sull'uguaglianza e l'obbligo per i datori di lavoro di consultare i sindacati e i lavoratori. La Federazione sindacale (TUC) e i sindacati hanno anche preso parte a molti dei successivi gruppi di lavoro settoriali istituiti per elaborare delle linee guida sulle pratiche di lavoro sicure. La Federazione sindacale si è mobilitata per ottenere ulteriori risorse per il Comitato esecutivo per la sicurezza (HSE) e per le autorità locali, al fine di consentire una rapida ripresa dal COVID-19. La Federazione, infine, che ha già ottenuto ulteriori finanziamenti per l'HSE finalizzati ad aumentare la capacità del call center, continua a fare pressioni per ottenere risorse più consistenti (TUC 2020).

In Germania e in Svezia, la questione della salute e sicurezza sul lavoro è stata disciplinata per lo più a livello aziendale dai rappresentanti e dai comitati locali, senza la stipula di accordi specifici a livello nazionale o decentrato. Le norme generali sono state stabilite tramite disposizioni legislative, la cui attuazione è stata gestita sul luogo di lavoro, con il coinvolgimento dei rappresentanti locali in materia di salute e sicurezza. La priorità di entrambi i paesi è stata preservare i posti di lavoro. In Germania, altrettanto importante è stata l'adozione di un sistema di indennità per i lavoratori soggetti a un regime di riduzione dell'orario lavorativo.

In Italia, le questioni in materia di salute e sicurezza sono state regolamentate attraverso il Protocollo condiviso per il contrasto e il contenimento della diffusione del COVID-19 negli ambienti di lavoro, che è stato firmato nel marzo 2020 (e successivamente modificato il 24 aprile 2020), a cui il governo ha contribuito con un ruolo di supporto e di promozione. Il protocollo riguardava tutti gli aspetti della salute e sicurezza, dall'informazione sulle disposizioni legislative e sulle misure di prevenzione sanitaria, ai controlli sugli accessi, alle attività di pulizia e sanificazione, ai dispositivi di protezione individuale, all'organizzazione dell'orario di lavoro e del lavoro a distanza, alla mobilità interna, alle riunioni e alla formazione, fino alla gestione dei contagi. Al protocollo sono successivamente seguiti alcuni accordi settoriali, nonché trattative e attività monitoraggio sui luoghi di lavoro.

Non ci sono prove circa gli effetti in termini di conformità. I rappresentanti delle parti sociali intervistati hanno sottolineato che le questioni di salute e sicurezza erano già considerate importanti, evidenziando in particolare una crescente consapevolezza della loro rilevanza. Tuttavia, in Spagna e in Belgio, le parti sociali hanno constatato una rivalorizzazione dei comitati di salute e sicurezza istituiti dagli accordi settoriali e aziendali²⁸. Nel Regno Unito, le questioni di salute e sicurezza sono state al centro del dialogo sociale e della contrattazione collettiva nelle prime fasi della pandemia, portando a un rafforzamento della cooperazione in tali ambiti tra la direzione e i sindacati²⁹.

²⁶ Vedasi ["Alcanzado un acuerdo Universal para la gestión de la desescalada"](#).

²⁷ Vedasi ["III Convenio Colectivo Marco Estatal de Ocio educativo y animación sociocultural"](#).

²⁸ Interviste 11 e 12.

²⁹ Intervista 2.

4.2.2 Riduzione dell'attività lavorativa e sostegno al reddito: il ruolo della contrattazione collettiva nel limitare la perdita di posti di lavoro e proteggere il reddito dei lavoratori

Le misure volte a limitare la perdita di posti di lavoro e proteggere il reddito dei lavoratori sono state implementate principalmente a livello nazionale e sono state decise in maniera unilaterale dai governi o in accordo con le parti sociali. I paesi analizzati hanno adottato diversi strumenti per limitare la perdita di posti di lavoro. Tutti, ad eccezione del Regno Unito, disponevano già di uno strumento di riduzione dell'attività lavorativa (OCSE 2020a). Tuttavia, sono state necessarie delle modifiche per adattare tali strumenti alla portata e alle specifiche necessità della pandemia di COVID-19. Queste modifiche hanno garantito un maggiore accesso a tali strumenti e un'estensione della loro copertura — soprattutto per i lavoratori atipici — nonché una maggiore "generosità" delle prestazioni. In tutti i casi, le decisioni relative all'estensione della copertura degli strumenti preesistenti o della creazione di nuovi strumenti sono state assunte unilateralmente dai governi. In Svezia e in Germania, per alcuni ambiti specifici, l'adattamento degli strumenti previsti dalla legge è stato effettuato tramite la contrattazione collettiva settoriale.

In Belgio, le parti sociali hanno firmato degli accordi per generalizzare ed estendere gli strumenti di riduzione o sospensione temporanea dell'attività lavorativa e il cosiddetto "regime transitorio corona" per sostenere le imprese e i dipendenti nel contesto della pandemia di COVID-19 (Van Herreweghe 2021). Inoltre, il governo ha proposto l'erogazione di un bonus straordinario per i dipendenti delle aziende che hanno registrato risultati positivi durante l'emergenza sanitaria. Il bonus, che sarà erogato dai datori di lavoro fino al 31 dicembre 2021, sarà tuttavia soggetto alla contrattazione collettiva a livello aziendale e avrà un tetto massimo di 500 euro. I sindacati avevano proposto che il bonus fosse negoziato per settore, in considerazione del fatto che molte PMI non dispongono delle capacità sindacali per negoziare tale integrazione salariale. Il governo ha preferito lasciare a ogni azienda la facoltà di decidere in base alle proprie possibilità³².

In Spagna, le parti sociali e il governo hanno esteso per tre volte la durata degli strumenti di riduzione o sospensione temporanea dell'attività lavorativa, di cui l'ultima fino a maggio 2021 (Molina 2021). Inoltre, il governo ha attuato diverse misure per aiutare le imprese a sopravvivere alla crisi e per sostenere i lavoratori autonomi. Tra queste, incentivi finanziari e fiscali, riduzione dei contributi previdenziali e accesso al credito.

Durante la pandemia è aumentato il ricorso a modalità di lavoro a orario ridotto. In Germania, l'orario ridotto ha coinvolto nel 2020 più del doppio del numero di dipendenti interessati nel 2009 (Schulten 2021). In Italia, le ore autorizzate di cassa integrazione guadagni (riduzione dell'attività lavorativa) sono state quasi quattro volte superiori nel 2020 rispetto al precedente picco del 2010 (INPS 2021). In Svezia, gli accordi settoriali sulla riduzione dell'attività lavorativa firmati durante la crisi del 2008–2010 sono stati riattivati, anche se in un quadro legislativo diverso, dal momento nel 2014 è stato introdotto l'orario ridotto obbligatorio.

In Slovacchi, due tipologie di interventi hanno permesso di far fronte all'aumento (moderato) della disoccupazione. In primo luogo, l'introduzione di un sistema di lavoro con riduzione di orari (incluso nel pacchetto "First aid/First aid plus" e chiamato "Kurzarbeit") nelle prime fasi della pandemia (Czirja et al. 2021). In secondo luogo, una modifica della legge sull'assicurazione sociale ha esteso di un mese il periodo di indennità di disoccupazione per coloro che non hanno trovato lavoro entro la fine del periodo di supporto inizialmente previsto (Križan 2020: 6–7).

L'Italia è stato il primo paese europeo a essere duramente colpito dalla pandemia. Il governo italiano si è attivato prontamente imponendo una chiusura generale di tutte le attività, prima a livello locale all'inizio di marzo 2020, e successivamente a livello nazionale, durata dal 22 marzo e al 3 maggio 2020. L'adozione di misure così drastiche ha subito richiamato l'attenzione sul loro impatto socioeconomico, riguardante essenzialmente la duplice sfida di preservare l'occupazione e garantire la continuità aziendale. Per tutelare i posti di lavoro, il governo ha introdotto uno speciale sistema di riduzione o sospensione temporanea dell'attività lavorativa (Cassa integrazione

guadagni per emergenza COVID-19) applicabile a tutti i settori a costo zero o ridotto. Questo nuovo sistema prevede due cambiamenti significativi rispetto a quello standard: quest'ultimo, infatti, si applica esclusivamente a determinati settori e/o tipologie di aziende ed è vincolato a specifici contributi. La sua validità e il numero di settimane coperte da tale sistema sono stati rivisti più volte, con l'obiettivo di adattarli agli sviluppi della pandemia. Una seconda misura introdotta per proteggere i posti di lavoro è stato il blocco dei licenziamenti, in vigore da metà marzo 2020 fino alla fine di giugno 2021. Le due misure — la Cassa integrazione e il blocco dei licenziamenti — costituivano una misura combinata (Pedersini 2021). Infatti, dopo la fine del blocco dei licenziamenti, le imprese hanno potuto continuare a usufruire della Cassa integrazione senza costi, fino alla fine di dicembre 2021, a condizione di non licenziare i lavoratori. Tuttavia, questa disposizione transitoria è stata molto controversa, in quanto i sindacati hanno chiesto di prolungare il blocco dei licenziamenti senza eccezioni, mentre i datori di lavoro ritenevano che, poiché il periodo di emergenza era quasi terminato, sarebbe stato necessario apportare le dovute modifiche nel mercato del lavoro, eventualmente tramite specifiche disposizioni.

4.2.3 Programmi di mantenimento dei posti di lavoro

Il ruolo della contrattazione collettiva nella gestione degli strumenti per il mantenimento dei posti di lavoro è stato diverso in ciascun paese. In Italia e in Spagna la legislazione ha un ruolo preponderante, in quanto l'ambito di applicazione, i criteri di accesso e le regole di attuazione di tali strumenti sono definiti per legge. In Italia, la contrattazione collettiva ha un ruolo chiave nell'attivazione della Cassa integrazione, in quanto il datore di lavoro è tenuto a consultare e informare i sindacati. Questa procedura di informazione e consultazione porta in genere alla conclusione di un accordo. L'indennità per la riduzione dell'attività lavorativa copre fino all'80 per cento della retribuzione ordinaria, ma con due massimali (circa 1.000 e 1.200 euro), che si applicano in base alla retribuzione del lavoratore (la prima per le retribuzioni fino a quasi 2.200 euro e la seconda per le retribuzioni superiori). Questo può ridurre significativamente il tasso di sostituzione effettivo dei lavoratori, soprattutto quanto maggiore è la riduzione dell'orario lavorativo mensile. I contratti collettivi di norma non prevedono ulteriori integrazioni alle indennità previste dalla legge.

In Germania, l'indennità prevista dalla legge copre il 60 o il 67 per cento della retribuzione ordinaria, a seconda della presenza di almeno un figlio a carico nel nucleo familiare del lavoratore. Poiché questo genera un tasso di sostituzione basso, la contrattazione collettiva si è concentrata sull'aumento del tasso di sostituzione previsto dalla legge. Tale aumento è stato concordato in precedenti contratti collettivi, come nel settore chimico (nel 2018) e nel settore metalmeccanico del Baden-Württemberg (2012). Nel 2020 sono stati firmati nuovi accordi: nel settore bancario (per un tasso di sostituzione totale del 75-95 per cento), nella vendita al dettaglio (solo nella Renania Settentrionale-Vestfalia: 100 per cento nelle prime quattro settimane e 90 per cento nel periodo successivo, ma solo fino a giugno 2020), nell'industria della gomma (120 euro di integrazione mensile solo per chi è iscritto a un sindacato e per un massimo di quattro mesi), nel settore metalmeccanico (l'"accordo di solidarietà", che include tutte le regioni tranne il Baden-Württemberg, con un tasso di sostituzione di circa l'80 per cento), nel settore della produzione della carta (90 per cento) e nella ristorazione (90 per cento). È interessante notare che in alcuni casi le indennità integrative sono state concepite per ridurre le disparità salariali, dal momento che le integrazioni più elevate si applicano ai livelli inferiori. È quanto accaduto negli accordi relativi ai Comuni (95-90 per cento), al settore assicurativo (95-90 per cento) e in un precedente accordo relativo a Volkswagen AG firmato nel 2018 (95-78 per cento). Oltre agli accordi di settore, a livello aziendale sono state erogate (ulteriori) integrazioni all'indennità per la riduzione dell'attività lavorativa. Secondo un'indagine condotta dalla Hans Böckler Stiftung nel giugno 2020, la percentuale di lavoratori che ha percepito un'integrazione salariale è di oltre il 50 per cento per i lavoratori coperti dalla contrattazione collettiva e di circa il 30 per cento per coloro che ne sono esclusi. Il dibattito sull'insufficienza delle indennità a fronte della riduzione dell'attività lavorativa, alimentato anche dalla

richiesta dei sindacati di stabilire una soglia minima per proteggere i lavoratori a basso salario, ha portato all'adozione di una nuova disposizione emanata alla fine del 2020, che ha elevato l'indennità al 70-77 per cento dopo tre mesi di riduzione dell'attività lavorativa e all'80-87 per cento dopo un ulteriore periodo di tre mesi (Schulten 2021).

In Svezia, il sistema del cosiddetto lavoro ridotto — che è stato recentemente introdotto a livello legislativo — prevede la possibilità di ridurre l'orario lavorativo del 20, 40 e 60 per cento. Una disposizione eccezionale adottata nel contesto del COVID-19 ha introdotto la possibilità di ridurre, per periodi limitati, l'orario di lavoro fino all'80 per cento. Il tasso di sostituzione è relativamente alto, poiché varia dal 96 per cento per una riduzione del 20 per cento dell'attività lavorativa all'88 per cento per una riduzione dell'80 per cento dell'attività lavorativa. Le integrazioni salariali provengono per la maggior parte da fondi statali, mentre i datori di lavoro sono tenuti a pagare una quota tra l'1 per cento (nel caso di una minore riduzione dell'orario di lavoro) e l'8 per cento (per una maggiore riduzione dell'orario di lavoro). La contrattazione collettiva ha un ruolo più incisivo al riguardo, sia perché il presupposto per usufruire di tali disposizioni è l'esistenza di un contratto collettivo sia perché la contrattazione collettiva ne definisce le modalità di attuazione (a partire dalla percentuale di riduzione dell'orario di lavoro e dall'identificazione dei beneficiari). In realtà tale sistema può essere utilizzato anche se il 70 per cento dei dipendenti si trova nell'unità operativa coinvolta. Tuttavia, il riferimento ai contratti collettivi è molto più frequente (Agenzia svedese per la crescita economica e regionale 2021).

La Spagna è uno dei paesi con il più alto tasso di occupazione a tempo determinato dell'UE. La vulnerabilità di questi lavoratori nel contesto della crisi pandemica ha spinto il governo ad approvare una serie di misure per tutelarli, tra cui una semplificazione delle condizioni di accesso ai sussidi di disoccupazione o agli strumenti di riduzione dell'attività lavorativa. Il dialogo sociale ha svolto un ruolo fondamentale nel mantenere ed estendere gli strumenti di riduzione o sospensione temporanea dell'attività lavorativa. Sono stati firmati quattro accordi tripartiti tra il governo e le parti sociali per proteggere i lavoratori e promuovere la ripresa delle imprese.

Oltre alle politiche e ai programmi governativi, sono state adottate ulteriori disposizioni in alcuni contratti collettivi, come pure a livello settoriale e aziendale. Nel settore metallurgico belga, ad esempio, sono stati previsti ulteriori integrazioni salariali per i lavoratori temporaneamente disoccupati³⁰.

Insieme alla riduzione o alla sospensione dell'attività lavorativa, uno degli strumenti introdotti dai contratti collettivi per consentire un rapido adeguamento alle gravi condizioni economiche è stata la negoziazione di modesti aumenti salariali (alla ripresa delle trattative) o l'applicazione di clausole di eccezionalità nei contratti collettivi, tali da consentire la modifica di un contratto collettivo esistente (unilateralmente da parte del datore di lavoro o previa negoziazione con i rappresentanti dei lavoratori).

Un esempio riguarda il contratto collettivo di Renault in Spagna, firmato nel febbraio 2018. Per tutelare i posti di lavoro, l'accordo ha previsto il congelamento dei salari per due anni. In cambio, però, la direzione si è impegnata ad assumere 1.000 dipendenti e a garantire il futuro industriale degli stabilimenti, prevedendo la produzione di nuovi modelli ibridi ed elettrici.

Nel caso del contratto collettivo del 2021 della grande distribuzione spagnola, i sindacati e i datori di lavoro si sono impegnati a mantenere elevati i livelli occupazionali, usufruendo di tutti i meccanismi di flessibilità interna necessari prima di ricorrere a quelli esterni. Inoltre, è stata concessa la possibilità alle imprese che applicavano per la prima volta il contratto collettivo di introdurre un'attuazione graduale delle misure in esso contenute, previa negoziazione con i lavoratori. Allo stesso modo, per mantenere alti i livelli di produttività del settore, è stata introdotta una flessibilità nei turni domenicali, prevedendo però un massimo di cinque giorni di lavoro

³⁰ Eurofound. "Temporary unemployment premium for employees in the metal sector, case BE-2020-13/1055 (measures in Belgium)", COVID-19 EU PolicyWatch, Dublino, 2020.

domenicale e festivo per lavoratore³¹. Infine, nel novembre 2020, il dipartimento vendite di Inditex e i sindacati hanno firmato un accordo per tutelare l'occupazione e le condizioni di lavoro dei lavoratori interessati dalla chiusura di 300 negozi, accelerata dalla pandemia di COVID-19. L'accordo prevedeva l'impegno a trasferire dai negozi al comparto logistico tutti i lavoratori in esubero in seguito alla chiusura dei negozi³².

Gli intervistati hanno riferito che, di fronte a uno sconvolgimento così profondo e improvviso, la priorità delle aziende è stata quella di preservare i posti di lavoro, e che le misure governative hanno fornito gli strumenti per farlo. Nel corso del 2020, pochi settori e aziende hanno rinnovato i contratti collettivi. Di conseguenza, le evidenze sulle soluzioni integrative contenute nei contratti collettivi sono piuttosto limitate. Solo adesso che il ritorno alla normalità è ormai vicino la contrattazione collettiva ha ripreso slancio.

Le soluzioni integrative adottate dalla contrattazione collettiva per far fronte alla pandemia e ai suoi effetti hanno assunto diverse forme. La flessibilità interna, tra cui la riduzione dell'attività lavorativa e la condivisione del lavoro, sono state le principali misure adottate da tutti i paesi. Come è stato sottolineato in precedenza, nella maggior parte dei casi tali misure sono state attuate attraverso disposizioni legislative, lasciando ai contratti collettivi la possibilità di adattarle alle circostanze specifiche del settore o dell'azienda di riferimento.

Un altro strumento complementare alla riduzione dell'attività lavorativa è la formazione. Alcune delle aziende che hanno fatto maggiore ricorso — e per periodi prolungati — alle misure di riduzione o sospensione temporanea dell'attività lavorativa si troveranno, una volta terminate tali misure, a dover riqualificare alcuni dipendenti o addirittura a licenziarli. La formazione giocherà quindi un ruolo fondamentale nelle aziende i cui lavoratori si trovano in questa situazione.

³¹ [Resolución de 31 de mayo de 2021.](#)

³² Vedasi ["Alcanzamos acuerdo para defender el empleo y garantizar la reubicación de las plantillas"](#).

► 5 Promuovere una ripresa inclusiva: il contributo della contrattazione collettiva per promuovere e conseguire obiettivi equi e inclusivi per tutti i lavoratori

Dopo il relativo rallentamento del 2020, in Spagna il rinnovo dei contratti collettivi ha ripreso slancio nei primi mesi del 2021. Dall'analisi di questi contratti, conclusi in un contesto di migliori aspettative e prospettive di crescita, si può comprendere in che modo contribuiranno a una ripresa inclusiva.

Nella maggior parte dei paesi, il settore pubblico ha guidato la ripresa e il miglioramento delle condizioni di lavoro. In primo luogo, la pandemia ha messo in luce i problemi che interessano parte del settore pubblico. In tutti i paesi analizzati, i sindacati di questo settore hanno denunciato la carenza di personale e di investimenti in settori come la sanità, le strutture ospedaliere, l'assistenza a lungo termine, l'istruzione primaria e secondaria, i servizi pubblici per l'impiego, la cultura e i musei. Inoltre, hanno richiesto un miglioramento delle retribuzioni e delle condizioni di lavoro. Tali rivendicazioni sono riconducibili agli effetti delle politiche di austerità adottate in seguito alla crisi finanziaria e del debito sovrano del 2008.

I sindacati spagnoli del settore pubblico hanno chiesto al governo di far fronte alla precarietà che contraddistingue il settore. All'inizio del 2021, le tre maggiori federazioni spagnole del settore pubblico hanno tenuto dei colloqui con il Ministro dei servizi pubblici per sottolineare le loro preoccupazioni sulla precarietà del lavoro e invitare a un'azione volta ad attuare gli accordi esistenti e limitare quindi i contratti a tempo determinato. I sindacati hanno sollevato questioni relative al livello del personale e all'invecchiamento dei lavoratori del settore pubblico. Hanno altresì sottolineato che la precarietà è un problema serio e che la quota di lavoratori a tempo determinato è ancora troppo elevata e, in particolare, è aumentata con la pandemia, a causa della stipula di nuovi contratti per soddisfare la domanda nei settori della sanità e dell'istruzione. Le federazioni hanno anche chiesto di intervenire per eliminare qualsiasi discriminazione nei confronti dei lavoratori a tempo determinato rispetto a quelli a tempo indeterminato. Tali questioni sono in fase di discussione nell'ambito delle trattative per la conclusione di un nuovo accordo per i lavoratori del settore pubblico. Oltre a questi annosi problemi, i sindacati hanno inserito nell'agenda della contrattazione collettiva anche questioni come il recupero del potere d'acquisto perduto, il miglioramento delle condizioni di lavoro, l'inquadramento professionale e di carriera, la formazione, i programmi a favore dell'uguaglianza e la salute sul lavoro.

Particolarmente rilevante è stato il caso dei servizi di assistenza residenziale e domiciliare in Spagna, settore che ha avuto un ruolo centrale durante la pandemia a causa dell'elevata incidenza di contagi e di decessi nelle strutture residenziali e domiciliari. I sindacati e i datori di lavoro hanno puntato il dito contro il governo, sottolineando la necessità di una rapida azione per scongiurare una situazione simile a quella del 2020. Hanno inoltre chiesto di aumentare i finanziamenti nel settore, duramente colpito dalle politiche di austerità, ma anche di migliorare le condizioni di lavoro dei lavoratori, la maggior parte delle quali sono donne.

Una situazione analoga è stata osservata nel settore pubblico belga, in cui i nuovi accordi firmati nel 2021 hanno apportato significativi miglioramenti. È il caso dell'accordo tra il governo fiammingo e i sindacati del settore pubblico, in particolare dell'assistenza sanitaria e dei servizi sociali³³. L'accordo ha apportato diversi benefici ai lavoratori, tra cui la creazione di nuovi posti di lavoro per far fronte agli elevati carichi di lavoro e un aumento dell'1,7 per cento dei salari

³³ Vedasi "[New agreement but also union action in non-profit sector and childcare](#)".

(con ulteriori incrementi per coloro che percepiscono una retribuzione più bassa o che hanno una determinata anzianità di servizio). Inoltre, il 1° luglio 2021 è entrato in vigore un nuovo sistema retributivo che ha allineato i tassi salariali dei lavoratori del settore dell'assistenza agli anziani e della riabilitazione, delle case di cura psichiatriche e delle iniziative di vita protetta a quelli dei lavoratori del settore ospedaliero e dell'assistenza domiciliare.

Inoltre, sono state segnalate anche alcune iniziative di contrattazione collettiva nel settore privato. In alcuni casi, tali iniziative sono state finanziate da fondi pubblici. In Belgio, ad esempio, nel maggio 2021 è stato approvato il cosiddetto "bonus corona", ossia un incentivo dell'importo di 500 euro, erogato sottoforma di buoni pasto, rivolto ai dipendenti delle aziende che hanno svolto un ruolo importante durante la crisi sanitaria³⁴.

Mentre l'Italia è riuscita a tutelare i posti di lavoro grazie alla già citata combinazione della Cassa integrazione e del blocco dei licenziamenti, in Germania la contrattazione collettiva si è concentrata sulla questione del mantenimento dei posti di lavoro, soprattutto nel settore metalmeccanico. Questo obiettivo è stato raggiunto principalmente a livello aziendale attraverso riduzioni dell'orario di lavoro con compensazione salariale parziale o nulla, ma anche attraverso dei tagli ai bonus annuali, come avvenuto per i giornalisti dei quotidiani e per il personale di terra di Lufthansa, per i quali i sindacati hanno stabilito un congelamento dei salari e una riduzione delle integrazioni salariali per l'orario ridotto (Schulten 2021).

³⁴ Vedasi ["Government agrees to give employees coronavirus bonus in form of meal cheques"](#).

► 6 Le modalità di lavoro del futuro

I rappresentanti delle parti sociali intervistati concordano sul fatto che la pandemia abbia agito da catalizzatore, accelerando alcuni cambiamenti che erano già in atto. Questo vale in particolare per i cambiamenti relativi all'organizzazione del lavoro e, più specificamente, al lavoro a distanza. Tuttavia, dalle interviste è emerso che anche i Piani nazionali di ripresa e resilienza hanno un ruolo significativo, in particolare per quanto riguarda le trasformazioni tecnologiche e il passaggio a un'economia verde. Nonostante sia difficile comprendere in che modo tali cambiamenti si ripercuoteranno sulla contrattazione collettiva, sono state raccolte alcune informazioni a riguardo.

Il telelavoro è uno dei principali cambiamenti che hanno interessato l'Europa. È stato introdotto nel momento in cui le aziende hanno dovuto far fronte ai problemi legati alla salute e sicurezza sul posto di lavoro e alle restrizioni alla mobilità imposte dalla pandemia. Sebbene in alcuni casi il telelavoro sia stato stabilito da disposizioni legislative e promosso nell'ambito della contrattazione collettiva nazionale e locale sulle misure in materia di salute e sicurezza, durante la pandemia è rientrato prevalentemente nelle prerogative dei dirigenti aziendali. Prima della pandemia, il telelavoro non era molto sviluppato, ragion per cui un quadro normativo poco vincolante rispondeva alle esigenze e alle aspettative delle aziende e dei lavoratori. L'ampio ricorso al telelavoro durante la pandemia ha tuttavia messo in luce diverse criticità, rendendo necessaria una regolamentazione più dettagliata e richiedendo il contributo della contrattazione collettiva. Le principali sfide riguardano la salute e la sicurezza e la disponibilità di uno spazio di lavoro adeguato, il rischio di isolamento, l'emergere di nuove disuguaglianze e le difficoltà pratiche di conciliare lavoro e vita privata, soprattutto durante i periodi di chiusura generale. Tali questioni sembrano riproporre le tradizionali sfide relative al telelavoro, sebbene il dibattito attuale, almeno in alcuni paesi — tra cui l'Italia — si concentri sulle nuove forme di lavoro mobile, che prevedono la possibilità di svolgere il lavoro in luoghi diversi, a scelta del lavoratore (CNEL, 2021).

Durante la pandemia, in diversi contratti collettivi spagnoli sono state introdotte alcune clausole specifiche sul telelavoro e sul diritto alla disconnessione. Nel settembre 2020, le parti sociali e il governo hanno raggiunto un accordo sul telelavoro. Tale accordo prevedeva alcune norme generali, lasciandone tuttavia l'attuazione e gli eventuali adeguamenti alle aziende (insieme ai rappresentanti dei lavoratori) e ai contratti collettivi. In particolare, le aziende sono tenute a sottoscrivere, previa approvazione del comitato aziendale, accordi individuali di telelavoro con tutti i lavoratori che decidono di usufruire di tale modalità di lavoro. In quest'ottica, il contratto collettivo dei grandi magazzini del 2021 prevede clausole innovative e nuovi diritti sociali, come il telelavoro, per il quale saranno corrisposti 25 euro al mese. Il contratto collettivo prevede anche disposizioni sulla disconnessione digitale, la parità di retribuzione e l'aumento dei permessi retribuiti nei giorni lavorativi.

Il diritto alla disconnessione è stato sancito anche nel contratto collettivo nazionale spagnolo delle casse di risparmio, il primo accordo nazionale di settore a riconoscere l'esercizio di tale diritto al termine della giornata lavorativa fissa del lavoratore. Nello specifico, esso stabilisce un periodo obbligatorio di disconnessione tra le 19.00 e le 8.00. Inoltre, le riunioni che si tengono al di fuori della normale giornata lavorativa devono terminare entro le ore 19.00. L'accordo disciplina anche il telelavoro e prevede una serie di benefici per i lavoratori che trascorrono più del 30 per cento dell'orario di lavoro a casa, ossia un computer, un telefono cellulare, una sedia ergonomica e un bonus fino a 130 euro per le attrezzature d'ufficio, oltre a 55 euro al mese a copertura delle spese generali, in proporzione all'orario di lavoro.

In Italia, la normativa sul cosiddetto "smart working" prevede la stipula di un accordo individuale che stabilisce le norme generali sulle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa al di fuori delle strutture dell'azienda, anche per quanto riguarda gli adeguati periodi di pausa e il diritto alla disconnessione. Durante la pandemia di COVID-19, il legislatore ha sospeso il requisi-

to dell'accordo individuale, consentendo quindi al datore di lavoro di stabilire autonomamente gli accordi di lavoro a distanza per i dipendenti. In questo modo, è stato possibile garantire la continuità aziendale durante i periodi di chiusura, nonché la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, dove, ad esempio, è stato necessario adottare misure di distanziamento sociale. In questo contesto, sono stati firmati alcuni accordi quadro settoriali e accordi aziendali sul telelavoro. I sindacati, dal canto loro, hanno chiesto una regolamentazione più stringente e il riconoscimento di un ruolo specifico per la contrattazione collettiva (CNEL, 2021).

Anche in Slovacchia il telelavoro è stato ampiamente utilizzato, soprattutto per gli impiegati. La regolamentazione del lavoro a distanza è stata stabilita principalmente a livello legislativo, senza il contributo della contrattazione collettiva o delle relazioni tripartite. Secondo quanto emerso dalle interviste con le parti sociali slovacche, il dialogo bipartito tra i datori di lavoro e il governo è riuscito in qualche modo ad influenzare il quadro normativo e il suo adeguamento nelle diverse fasi della pandemia. In effetti, i datori di lavoro sembrano aver avuto una maggiore influenza sul governo rispetto ai sindacati, soprattutto perché la crisi economica stava minacciando le attività economiche, comportando un significativo aumento delle spese per far fronte alle questioni di salute e sicurezza sul lavoro. La necessità di garantire la continuità aziendale e di evitare un impatto devastante sull'economia e sull'occupazione sembra aver reso il governo più sensibile e reattivo alle richieste dei datori di lavoro.

► 7 La contrattazione collettiva: mitigare gli effetti della pandemia sulle disuguaglianze

L'impatto della pandemia sul mercato del lavoro è stato notevolmente diverso a seconda dei paesi, dei settori e delle categorie di lavoratori. Come ogni crisi, la pandemia ha colpito maggiormente i lavoratori più vulnerabili (compresi quelli poco qualificati, quelli con contratti a tempo determinato e i lavoratori autonomi). Ciò è dovuto in primo luogo al fatto che il rischio di povertà è maggiore per i lavoratori a bassa retribuzione con contratti a tempo parziale e tra i lavoratori a tempo determinato, intermittenti e atipici, in quanto sono meno tutelati dalle politiche di protezione dell'occupazione e di sostegno al reddito. Un'altra causa di disuguaglianza è la variabilità dell'impatto economico della pandemia, che ha particolarmente interessato alcuni settori, tra cui quelli con una quota maggiore di posti di lavoro a bassa retribuzione e/o contratti atipici, come il settore alberghiero e della ristorazione, alcuni comparti del commercio al dettaglio e il settore artistico e dell'intrattenimento. Altri settori, al contrario, hanno visto un aumento del carico di lavoro, a cui è corrisposto un peggioramento delle condizioni di lavoro. È stato il caso dei lavoratori in prima linea del settore sanitario, ma anche di quelli dei servizi logistici e di consegna. La possibilità di lavorare in sicurezza da casa con una retribuzione piena si è contrapposta alla necessità di continuare a lavorare in presenza, affrontando maggiori rischi per la salute e talvolta ricevendo una retribuzione ridotta, a causa del ricorso a strumenti di riduzione dell'orario lavorativo.

Sono stati adottati diversi meccanismi per mitigare gli effetti potenzialmente negativi della pandemia sulle disuguaglianze. Come già menzionato, in diversi contratti collettivi tedeschi, i lavoratori a bassa retribuzione hanno ricevuto aumenti salariali o incentivi più elevati. Allo stesso modo, il dibattito sull'introduzione di una soglia minima per le indennità di lavoro in caso di riduzione dell'attività lavorativa mirava essenzialmente a ridurre i divari retributivi in questa difficile congiuntura economica.

In alcuni casi è emersa una netta distinzione tra il settore pubblico e quello privato. Rispetto ai lavori del settore privato, i quali hanno ottenuto lievi aumenti dei livelli retributivi e dei salari minimi, i lavoratori pubblici di Belgio e Spagna hanno beneficiato di aumenti salariali più consistenti. Come sottolineato in precedenza, in Belgio sono stati compiuti notevoli sforzi per equiparare i livelli salariali e le condizioni di lavoro dei lavoratori del settore dell'assistenza (caratterizzati da condizioni di impiego relativamente bassi) a quelli dei lavoratori del settore sanitario, compreso il personale ospedaliero. Inoltre, il "bonus corona" dell'importo di 500 euro ha avvantaggiato in larga misura anche i lavoratori dei settori a bassa retribuzione, come il commercio al dettaglio, i servizi di pulizia, i trasporti e l'edilizia, rappresentando quindi un importante strumento per migliorare le condizioni retributive di coloro che si trovano nella fascia inferiore della distribuzione dei salari.

Misure analoghe sono state adottate nel settore dell'assistenza in Spagna, dove i sindacati, tra cui CCOO e UGT, impegnati nel dialogo sociale nazionale nel settore dell'assistenza alle persone non autosufficienti, hanno apprezzato gli sforzi del governo volti ad aumentare i finanziamenti per il settore di 600 milioni di euro nel 2021. Il governo si è altresì impegnato nel mantenere gli stessi importi di investimento anche negli anni successivi, fino a raggiungere un aumento di 1,8 miliardi di euro nel corso dell'attuale legislatura. Tali finanziamenti dovrebbero contribuire a migliorare la qualità dei servizi e dell'occupazione. I sindacati hanno posto l'accento sui problemi che da sempre affliggono il settore — caratterizzato da una prevalenza di lavoratrici— ossia l'inadeguatezza dello sviluppo professionale e i bassi livelli dei salari e delle pensioni. I sindacati auspicano inoltre che i finanziamenti siano destinati al rafforzamento della gestione pubblica, nonché al miglioramento e all'espansione della rete pubblica.

I salari minimi contribuiscono a ridurre le disparità salariali e a proteggere i lavoratori a bassa retribuzione. Anche la contrattazione collettiva svolge un ruolo analogo, nella misura in cui i contratti collettivi contengono clausole specificamente volte a ridurre le disuguaglianze in materia retributiva. La pandemia ha acceso i riflettori su alcuni settori tradizionalmente caratterizzati da bassi livelli retributivi, portando quindi a dei miglioramenti anche in questa direzione. In Germania, ad esempio, gli aumenti salariali del settore della sanità e dei servizi di cura e di quello dell'assistenza a lungo termine sono stati parecchio superiori alla media. In particolare, i sindacati hanno esercitato forti pressioni per far fronte alle crescenti disuguaglianze, rivendicando l'adozione di misure come l'indennità minima per la riduzione dell'attività lavorativa in Germania. Nel settore metallurgico belga, le parti sociali hanno stabilito l'erogazione di bonus integrativi per i lavoratori il cui rapporto di lavoro era stato temporaneamente interrotto³⁵, a volte attraverso disposizioni specifiche a favore dei lavoratori con salari più bassi (come l'integrazione differenziale applicata in Germania).

³⁵ Eurofound. "Temporary unemployment premium for employees in the metal sector, case BE-2020-13/1055 (measures in Belgium). COVID-19 EU PolicyWatch. Dublino, 2020.

► Conclusioni

Sebbene la pandemia sia stata spesso considerata uno shock esogeno con un andamento e degli effetti generalmente simili, nella realtà l'impatto è stato significativamente diverso nei singoli paesi e settori economici. Queste differenze hanno portato all'attuazione di una vasta gamma di risposte da parte dei governi e delle parti sociali, che presentano alcuni punti in comune, ma anche delle significative differenze.

L'analisi dell'impatto della pandemia sulla contrattazione collettiva e delle risposte adottate dalle parti sociali ha evidenziato che le istituzioni del dialogo sociale hanno svolto un ruolo importante nella definizione di tali risposte. In primo luogo, mentre in Belgio e in Svezia l'impatto sulla contrattazione collettiva è stato piuttosto limitato in quanto i contratti collettivi erano stati rinnovati prima della pandemia, in altri paesi, come la Germania, l'Italia e la Spagna, le trattative sono state rimandate proprio a causa dell'emergenza sanitaria. In tutti i paesi, la contrattazione in materia retributiva ha portato al congelamento dei salari secondo modalità diverse, mentre la protezione dei posti di lavoro e le questioni in materia di salute e sicurezza sono state una priorità assoluta per le parti sociali. Inoltre, sebbene con alcune differenze in termini di modalità, durata e ambito di applicazione, una delle principali misure adottate nei paesi analizzati è stata la riduzione dell'attività lavorativa. Il telelavoro, infine, è stato ampiamente utilizzato, pur essendo disciplinato in maniera diversa all'interno dei singoli paesi.

Le politiche adottate nei confronti dei lavoratori in prima linea durante l'emergenza sanitaria sono state molto diverse non solo tra i paesi, ma anche tra le categorie di lavoratori. Tutti i paesi si sono impegnati nel miglioramento delle condizioni di lavoro degli operatori sanitari (del settore pubblico), mentre in alcuni paesi altre categorie di lavoratori, come quelli dell'assistenza, del commercio al dettaglio e persino dell'istruzione, hanno ricevuto un'attenzione minore o sono stati del tutto esclusi.

► **Tabella 6. Il ruolo del dialogo sociale e della contrattazione collettiva durante la pandemia (2020/2021)**

| Paese | Dialogo sociale | Contrattazione collettiva |
|-------------|-----------------|---------------------------|
| Belgio | Medio-alto | Alto |
| Svezia | Medio-alto | Medio-alto |
| Germania | Medio | Alto |
| Italia | Medio-alto | Medio-alto |
| Spagna | Alto | Medio-alto |
| Slovacchia | Basso | Medio-basso |
| Regno Unito | Basso | Basso |

I dati riportati in questo studio rivelano l'importanza di solide istituzioni di dialogo sociale e della contrattazione collettiva nel mitigare alcune delle sfide poste dalla pandemia (Tabella 6). Il dialogo sociale e la contrattazione collettiva sono strumenti di governo flessibili che possono reagire rapidamente alle sfide derivanti da cambiamenti improvvisi. Questo aspetto è particolarmente importante nel caso di uno shock che abbia un impatto asimmetrico tra i vari settori, tale da richiedere l'adozione di politiche adeguate alle condizioni dei singoli settori. I paesi con

solide istituzioni di contrattazione collettiva settoriale si sono affidati ad esse nell'elaborazione di adeguate risposte politiche e nell'attuazione di strumenti specifici per far fronte agli effetti della pandemia sulle imprese e sull'occupazione del settore di riferimento. Ciò ha fornito a questi paesi un ulteriore mezzo per migliorare la corrispondenza tra impatto, esigenze e politiche specifiche del settore.

Per quanto riguarda il dialogo sociale, il rafforzamento delle forme di consultazione e il maggiore coinvolgimento delle parti sociali durante la pandemia rispecchiano la consapevolezza dei governi circa le sfide poste dalla pandemia. Sebbene sia la questione della legittimità che dell'efficacia possano spiegare il maggiore coinvolgimento delle parti sociali, la prima ha acquisito particolare rilevanza, in quanto la complessità e il vasto impatto della pandemia sul mercato del lavoro hanno reso il coinvolgimento delle parti sociali una necessità. Tuttavia, gli sviluppi non sono stati uguali in tutti i paesi. Alcune delle differenze riscontrate in relazione al grado di coinvolgimento delle parti sociali possono essere ricondotte al ruolo istituzionale svolto dal dialogo sociale. In alcuni paesi, infatti, vi è un debole coinvolgimento delle parti sociali nel processo decisionale, primo fra tutti il Regno Unito, ma anche la Slovacchia e la Germania. Negli altri paesi analizzati, l'istituzionalizzazione del dialogo sociale, così come la tradizione del dialogo sociale e delle consultazioni sulle politiche, si sono rafforzate durante la pandemia, coerentemente con le tendenze precedenti.

La gravità della pandemia non sembra aver giocato un ruolo particolarmente significativo nei singoli paesi, tranne forse nelle primissime fasi dell'emergenza e nei paesi colpiti maggiormente e che hanno adottato misure più severe, come l'Italia. I principali fattori di interazione sono stati infatti la portata della risposta dello Stato e il ruolo svolto dalle istituzioni delle relazioni industriali. Queste ultime hanno rappresentato un'importante risorsa per far fronte alle numerose sfide economiche, occupazionali e sociali poste dalla pandemia nel corso del 2020 e del 2021.

▶ Allegato

Per la preparazione di questo rapporto sono state utilizzate fonti di informazione primarie e secondarie. La raccolta di informazioni da fonti primarie è stata realizzata attraverso interviste semi-strutturate con rappresentanti delle parti sociali maggiormente rappresentative nei paesi analizzati in questo rapporto. Queste informazioni sono state integrate con quelle derivanti dall'analisi di documenti prodotti dalle organizzazioni datoriali e dai sindacati. Tra le fonti secondarie si includono le informazioni raccolte da banche dati, rapporti sulle politiche e pubblicazioni accademiche.

Si ringraziano i rappresentanti delle organizzazioni che seguono per il loro contributo al presente rapporto e la loro disponibilità ad essere intervistati.

1. Confindustria (Italia)
2. UNISON (Regno Unito)
3. TUC (Regno Unito)
4. CISL (Italia)
5. UIL (Italia)
6. Confederation of Swedish Enterprise (Svezia)
7. LO (Svezia)
8. KOZ SR (Slovacchia)
9. Arbeitgeberverband Pflege (Germania)
10. VBO-FEB (Belgio)
11. CEOE (Spagna)
12. ACV-CSC (Belgio)
13. RÚZ SR (Slovacchia)
14. CCOO (Spagna)
15. UGT (Spagna)
16. WSI-Hans-Böckler-Stiftung (Germania)
17. DGB (Germania)

► Bibliografia

- Adam, S. (2020). Extending the Coronavirus Job Retention Scheme to short-time workers. *Institute for Fiscal Studies (IFS), Briefing Note*, (291).
- Allinger, B. and Adam, G. (2021) [Mixed impacts of COVID-19 on social dialogue and collective bargaining in 2020](#).
- CCOO (2021) [Balance Negociación Colectiva 2020, Secretaría de Acción Sindical de CCOO](#), April 2021.
- CNEL (2020), XXII Rapporto. Mercato del Lavoro e contrattazione collettiva, Roma: CNEL.
- Cziria, L.; Bednárík, L. and Kešelová, D. (2021) Slovakia: Working life in the COVID-19 pandemic 2020, Eurofound Working Paper WPEF21030.
- Ebbinghaus, B., & Weishaupt, J. T. (2021) Postscript: Social partnership facing the 2020 coronavirus pandemic. In Ebbinghaus, B., & Weishaupt, J. T. (Eds.). (2021). *The Role of Social Partners in Managing Europe's Great Recession: Crisis Corporatism or Corporatism in Crisis?* pp. 279–293. Routledge.
- Eurofound (2021) Involvement of social partners in policymaking during the COVID-19 outbreak.
- Eurofound (2021a), COVID-19: Implications for employment and working life, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Evans, C. (2021) UK: Working life in the COVID-19 pandemic 2020, Eurofound Working Paper WPEF21034.
- Ferguson, D. and Francis-Devine, B. (2021) Public Sector Pay, Briefing Paper Number CBP 8037, House of Commons Library
- Guardiancich, I., & Molina, O. (2022). From gradual erosion to revitalization: National Social Dialogue Institutions and policy effectiveness. *European Journal of Industrial Relations*, 28(1), 85–103.
- Gumbrell-McCormick, R., Hyman, R. (2013), *Trade Unions in Western Europe. Hard Times, Hard Choices*, Oxford: Oxford University Press
- Gustafsson, A., Kinnunen, A. (2020) Sweden: Working life in the COVID-19 pandemic 2020, Eurofound Working Paper WPEF21033
- ILO (2020) [COVID-19 and food retail](#), ILO Sectoral Brief.
- INPS (2021), Cassa integrazione guadagni e mobilità, Report mensili, Roma: INPS.
- ISTAT (2020), Contratti collettivi e retribuzioni contrattuali. Ottobre-Dicembre 2019, in *Statistiche Flash*, 31 January.
- ISTAT (2021), Contratti collettivi e retribuzioni contrattuali. Gennaio-Marzo 2021, in *Statistiche Flash*, 29 April.
- Kjellberg, A. (2021), [Appendix to Chapter 28 \(Sweden: collective bargaining under the industry norm\)](#). Updated May 2021.
- Križan, V. (2020). COVID-19 and Labour Law: Slovakia. *Italian Labour Law e-Journal*, 13(15).

- Machlica, G. (2020). [The Slovak labour market during the pandemic—who is at risk and how to protect all workers.](#)
- Molina, O. (2021) Spain: Working life in the COVID-19 pandemic 2020, Eurofound Working Paper WPEF21032
- Molina, O. (2021a) [Impact of the COVID-19 crisis on wages and wage setting.](#)
- OECD (2018), The role of collective bargaining systems for good labour market performance, In OECD Employment Outlook 2018, Paris: OECD, pp. 73–122.
- OECD (2019b), Negotiating Our Way Up. Collective Bargaining in a Changing World of Work, Paris: OECD.
- OECD (2019a), Facing the future of work: How to make the most of collective bargaining, in OECD Employment Outlook 2019. The Future of Work, Paris: OECD, pp. 189–234.
- OECD (2020) [COVID-19 and the retail sector: impact and policy responses.](#)
- OECD (2020a) [Job retention schemes during the COVID-19 lockdown and beyond.](#)
- Pedersini, R. (2014), European industrial relations between old and new trends, in *Stato e Mercato*, no. 102, pp. 341–368.
- Pedersini, R. (2021), Italy: Working life in the COVID-19 pandemic 2020, Eurofound Working Paper WPEF21020.
- Sawyer, M. (2021). Economic Policies and the Coronavirus Crisis in the UK, *Review of Political Economy*, 1–18.
- Schulten, T. (2021), Collective bargaining in Germany 2020. Annual report of the WSI Collective Agreement Archive, WSI-Tarifarchiv.
- Traxler, F., Blaschke, S., Kittel, B. (2001), National Labour Relations in Internationalized Markets: A Comparative Study of Institutions, Change, and Performance, Oxford: Oxford University Press.
- TUC (2020) [Covid-19 Coronavirus. Guidance to Unions.](#)
- TUC (2021) [A Workers' Budget: TUC Submission for HM Treasury March 2021 Budget.](#)
- Uhlerová, M. (2020). The role of trade unions and social dialogue during the crisis: the case of Slovakia. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 3 (1), 60–73. doi: 10.33382/cejllpm.2020.04.05.
- Vandaele, K. (2019). Belgium: stability on the surface, mounting tensions beneath. In *Collective bargaining in Europe: towards an endgame* (pp. 53–76). ETUI-REHS.
- Vandaele, K. (2021) Applauded 'nightingales' voicing discontent. Exploring labour unrest in health and social care in Europe before and since the COVID-19 pandemic, *Transfer: European Review of Labour and Research*, Forthcoming
- Visser, J. (2009), The quality of industrial relations and the Lisbon Strategy, in *European Commission, Industrial Relations in Europe 2008*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- Van Herreweghe, D. (2021) Belgium: Working life in the COVID-19 pandemic 2020, Eurofound Working Paper WPEF21007

► **Organizzazione Internazionale del Lavoro**

Ufficio per l'Italia e San Marino

Villa Aldobrandini
Via Panisperna 28
00184 Roma
Italia
Tel. +39 06 6784 334
rome@ilo.org
www.ilo.org/rome

