



# SECONDO RAPPORTO SULLA CONTRATTAZIONE DI 2° LIVELLO



SECONDO RAPPORTO  
SULLA CONTRATTAZIONE DI 2°LIVELLO

*Questo Rapporto è frutto della collaborazione tra l'area delle Politiche contrattuali della Cgil nazionale e la Fondazione Giuseppe Di Vittorio (Fdv).*

*Il gruppo di lavoro è stato composto da Ivana Galli (Segretaria confederale), Cristian Sesena (Coordinatore dell'area), Rosario Strazzullo, Manola Cavallini, Delia Nardone, Piero Soldini, Sebastiano Calleri, Nicola Marongiu, Sandro Del Fattore, Mauro Macchiesi e da Nicoletta Brachini (ricercatrice), per la Cgil nazionale; da Fulvio Fammoni (presidente), Beppe De Sario e Salvo Leonardi (ricercatori), per la Fdv.*

*Il coordinamento scientifico dell'indagine si deve principalmente a Beppe De Sario e a Salvo Leonardi.*

*La ricerca e l'acquisizione degli accordi si deve all'area delle Politiche contrattuali Cgil, e in particolare a Manola Cavallini.*

*La Fdv ha realizzato e messo a disposizione l'applicativo informatico per l'inserimento e l'archiviazione degli accordi analizzati.*

*La classificazione degli accordi e l'elaborazione statistica dei dati sono da attribuire a Nicoletta Brachini.*

*La stesura del Rapporto è stata curata da Nicoletta Brachini, Beppe De Sario e Salvo Leonardi.*

Gennaio 2020

Fondazione Giuseppe Di Vittorio  
Via G. Donizetti, 7/b  
00198 Roma  
[www.fondazionedivittorio.it](http://www.fondazionedivittorio.it)

## Indice

Presentazione.....	4
Introduzione .....	7
Le principali caratteristiche degli accordi .....	7
Primo e secondo Rapporto a confronto .....	12
1. Aspetti Generali- Una panoramica sul campione .....	15
1.1 Le caratteristiche generali del campione .....	15
1.2 Le Aree Tematiche.....	21
2. La contrattazione territoriale .....	24
2.1 Aspetti generali degli accordi territoriali .....	24
2.2 Le aree tematiche degli accordi territoriali .....	26
3. Le Caratteristiche delle Aziende.....	28
Un caso particolare di contrattazione aziendale- La Filiera Amazon .....	36
4. I temi della contrattazione Aziendale .....	38
4.1 Aspetti contrattuali generali .....	38
4.2 Relazioni e Diritti Sindacali.....	39
4.2.1 Coinvolgimento e Partecipazione .....	41
4.3 Trattamento economico negli accordi aziendali.....	43
4.3.1 Retribuzione Variabile e Premio di Risultato .....	44
4.4 Orario di lavoro .....	49
4.5 Organizzazione del lavoro.....	52
Innovazione e 4.0 .....	54
4.6 Inquadramento Mansioni e Formazione.....	55
4.7 Occupazione e rapporto di lavoro .....	56
4.8 Ambiente Salute e Sicurezza.....	59
4.9 Welfare integrativo.....	61
Contrattare il welfare, tra azienda e territorio.....	66
4.10. Diritti e prestazioni sociali.....	67
4.11. Politiche aziendali e crisi industriali .....	70
5. Approfondimento su Ambiente Salute e Sicurezza .....	77
6. Sintesi conclusiva- Analisi esplorativa e multivariata .....	80
6.1 Accordi su Retribuzione Variabile.....	80
6.2 Accordi su a prestazioni lavorative e sociali .....	82
6.3 Accordi su temi di relazioni sindacali .....	83
Allegato 1- Nota Metodologica .....	85
Allegato 2- Griglia tematica con distribuzioni .....	90

## Presentazione

Ivana Galli  
Segretaria Confederale CGIL

Questo secondo rapporto sulla contrattazione di II livello, curato dalla Fondazione Di Vittorio insieme alla CGIL nazionale, fornisce una fotografia molto ricca di spunti e sfaccettature, riguardo all'attuale realtà economica e sindacale del nostro paese. Di come cioè appaiono strutturati e distribuiti gli insediamenti produttivi aziendali nelle diverse aree geografiche del paese, di come si diversificano i contenuti della contrattazione aziendale e territoriale, delle difficoltà che la crisi ha determinato in alcuni settori merceologici, di come – soprattutto – la contrattazione decentrata abbia dato riposte negoziali alle sfide del cambiamento, salvaguardando un certo grado di tenuta, sotto il profilo del governo e della redistribuzione della ricchezza prodotta, quanto meno nelle imprese medie e grandi, che compongono una quota rilevante del campione indagato.

Come sappiamo bene, la lunga crisi di questi anni ha frammentato il mercato del lavoro, le imprese al loro interno, la contrattazione nazionale, l'unitarietà dello statuto giuridico del lavoro, la vita stessa delle lavoratrici e dei lavoratori. Troppi anni senza investimenti pubblici, con politiche assistenzialistiche tampone, senza una programmazione e con una illegalità diffusa, hanno prodotto conseguenze pesanti sull'occupazione, ripercuotendosi sulla contrattazione collettiva, costretta a fare i conti con una realtà piatta e difensiva.

Ciò nondimeno, l'importanza del doppio livello contrattuale ne esce confermata e lascia anche supporre un qualche incremento di quella decentrata, anche per effetto del regime fiscale agevolato dei premi aziendali, e della loro convertibilità in welfare aziendale. Grazie anche a un sistema di relazioni sindacali fortemente imperniato sui diritti di informazione, consultazione ed esame congiunto, nonché su una bilateralità sempre più solida e generalizzata, i sindacati sono riusciti ad esercitare una influenza significativa su una vasta gamma di temi; dalla retribuzione variabile all'orario di lavoro, dalla gestione delle ristrutturazioni alla formazione continua, dall'organizzazione del lavoro alla salute e la sicurezza e, specie nei comparti pubblici, la polivalenza, polifunzionalità e gli inquadramenti professionali. Il rapporto, a riguardo, rileva e sottolinea una significativa varietà e ricchezza dei contenuti contrattuali, mediamente negoziati a livello di imprese e di unità territoriali.

Il tema del salario rimane preponderante, con un crescente orientamento delle lavoratrici e dei lavoratori – su cui dovremo ragionare – verso meccanismi di fringe benefit. Il salario è ciò che misura e remunera la prestazione lavorativa, e dunque beni e servizi devono per noi avere una valenza integrativa ma non esclusiva.

Orario e organizzazione del lavoro fanno registrare alcune importanti innovazioni, come nel caso della diffusione dello *smart-working* – che raddoppia rispetto al rapporto precedente – ma anche riguardo al coinvolgimento sindacale nella gestione dell'innovazione tecnologica. Tendenze particolarmente spiccate nelle aziende medio-grandi, laddove sul totale del campione la media rimane ancora piuttosto circoscritta. Interessante il dato sul credito d'imposta, previsto per le ore di formazione su materie riconducibili alla digitalizzazione, che è ora presente in diverse accordi.

Nel complesso, il Rapporto offre uno spaccato nel quale contrattazione acquisitiva e difensiva convivono nel governo di processi complessi, sin dentro agli stessi gruppi aziendali. Il tessuto produttivo tende ad ogni livello a polarizzarsi. Da un lato abbiamo talune eccellenze, caratterizzate

da forme avanzate di innovazione nel campo dell'intelligenza artificiale, dell'automazione, della realtà aumentata, del coinvolgimento sindacale in tutto ciò. Dall'altro, si propagano forme di lavoro povero e molto sfruttato, attraverso l'impovertimento delle mansioni e di un certo uso degli algoritmi nelle piattaforme della *Gig economy*, del ricorso a forme opache di appalto e sub-appalto, a cooperative spurie.

Una realtà, dunque, molto diversificata e sfuggente, rispetto alla quale occorrono nuove e più incisive relazioni industriali, capaci di ricomporre ed includere entro nuove filiere produttive, oggi sempre più articolate e frammentate. Governare la complessità non significa impoverire i diritti, ma acquisire una più piena capacità di individuare percorsi e soluzioni contrattuali, in grado di arginare e tenere assieme la rappresentanza e la tutela del lavoro, dinanzi allo sfaldamento e alla disarticolazione della controparte datoriale, sempre più sfumata e mascherata dietro agli schermi giuridici e societari della nuova costellazione di impresa.

Le relazioni sindacali non possono ritenersi soddisfatte da una mera e non di rado intempestiva illustrazione dei dati previsionali ad opera del management. Occorre una vera consultazione preventiva, con cui contrattare e codeterminare – in una logica di anticipazione del cambiamento – le politiche industriali, sia a livello settoriale che aziendale.

La contrattazione di secondo livello deve dunque saper andare oltre il mero diritto di informazione, divenuto ormai saturo e non di rado poco efficace. Si tratta di governare congiuntamente gli effetti sociali connessi alle trasformazioni in atto, particolarmente insidiose sotto il profilo della qualità dei diritti e della sicurezza dell'impiego. Vanno definiti strumenti di partecipazione alle scelte strategiche delle imprese, partecipazione declinata in chiave strategica, economica, organizzativa, come indicato nel documento unitario del 2016 e in parte ribadito nel *Patto della fabbrica* del 2018.

Una parte del sistema delle imprese non sembra disposta a percorrere col sindacato questa via alta al cambiamento e all'innovazione, preferendo battere quella bassa, tutta protesa a competere sul solo costo del lavoro, anche quando ciò dovesse tradursi in uno spregiudicato ricorso ai contratti "pirata", che del nostro sistema sindacale rappresentano oggi una sfida fra le più insidiose e preoccupanti.

Nella contrattazione di secondo livello rimane prioritaria e fondamentale la questione riguardante la contrattazione dell'organizzazione del lavoro e dell'orario. La crisi e la precarizzazione del rapporto di lavoro ne hanno ridotto e pregiudicato, in questi anni, la priorità. L'introduzione di quote sempre più ampie di flessibilità richiede nuove modalità per ricostruire un più giusto equilibrio tra i tempi di lavoro e quelli di vita delle lavoratrici e dei lavoratori. Casi come quello di Amazon, a cui nel rapporto viene dedicato un sintetico focus, sono un monito ma anche una speranza, per un sindacato che sappia imporre anche alla controparte più riluttante il diritto e il dovere di negoziare coi rappresentanti dei lavoratori l'insieme delle condizioni di lavoro.

Il fortissimo turn over, in cui il lavoro somministrato è spesso l'unica forma di accesso all'impiego, ha determinato la formazione di un vasto esercito di riserva, flessibile e ricattabile. La catena degli appalti e dei sub appalti, con la conseguente compressione del costo del lavoro, porta a conseguenze sociali che si vedranno nel tempo, non solo per le maestranze, ma anche per la vita dei cittadini; ad esempio rispetto alla mobilità, agli orari delle città, alla qualità dei servizi essenziali, dalle mense scolastiche alla gestione dei rifiuti.

La formazione professionale continua deve essere riconosciuta sempre e ovunque come un diritto soggettivo, in grado di migliorare la soddisfazione sul lavoro, il coinvolgimento partecipativo e la costruzione di percorsi ascendenti nella carriera delle lavoratrici e dei lavoratori. E' necessario che

nella contrattazione nazionale ciò venga ribadito con forza, in collegamento con una riforma degli inquadramenti professionali e delle declaratorie inerenti alle mansioni, in modo da collegare in maniera sempre più incisiva e aggiornata ai tempi, il nesso fra competenze, percorsi formativi, riconoscimento delle professionalità e sistema delle tutele e dei diritti.

Un altro terreno sul quale occorrerà concentrare nuovi e maggiori sforzi organizzativi è quello relativo all'ambito della contrattazione decentrata, accrescendone l'inclusività attraverso il potenziamento a livello di distretto, filiera o sito, in modo da scongiurare quella prassi sempre più diffusa e intollerabile di vedere lavoratori separati da ampie differenze di trattamento, pur operando in un medesimo contesto produttivo.

In quadro che emerge da questo secondo rapporto sulla contrattazione decentrata fornisce non pochi elementi di ottimismo. Il sindacato, malgrado tutte le sfide a cui è sottoposta la sua funzione, si mostra ancora pienamente in grado di corrispondere al suo più caratteristico core business: quello di agente contrattuale rispetto alle condizioni di impiego e lavoro di milioni di lavoratrici e lavoratori dipendenti. Dimostra di sapere aggiornare il suo repertorio rivendicativo e di portare a casa risultati importanti. Servirà continuare a battere su questo terreno, utilizzando la contrattazione di secondo livello come uno snodo chiave per salvaguardare – oggi e domani – il *diritto ad avere diritti*. Occorre che le imprese sappiano mettere al centro delle loro strategie non solo il mercato e il consumatore, ma anche il lavoro; la sua dignità, il suo riconoscimento, i suoi diritti.

La contrattazione di secondo livello – la sua diffusione e la sua qualità – ha bisogno di un sostegno che non sia solo fiscale, ma anche legislativo, a partire dal tema cruciale della rappresentanza ad ogni livello, dalla possibilità di costituire RSU nei luoghi di lavoro fino al riconoscimento di parametri certi ed esigibile nell'accesso ai tavoli negoziali nazionali. Serve disciplinare il tema del valore *erga omnes* dei contratti collettivi nazionali, sulla base di principi e strumenti di autentica democrazia sindacale.

Per fare tutto ciò, abbiamo bisogno di nuove relazioni sindacali, per un nuovo sviluppo del paese, più rispettoso dell'ambiente ed un lavoro che possa tornare protagonista di una nuova società, più equa, solidale e inclusiva. Una contrattazione che sperimenti soluzioni nuove, in cui i diritti non siano troppo legati al settore, al luogo, alla tipologia di assunzione, ma più trasversalmente alla condizione di espletare un lavoro, secondo un indirizzo che come CGIL abbiamo ampiamente sviluppato con il nostro progetto di una Carta universale dei diritti del lavoro.

Non si tratterebbe di una mera concessione ad una nostra petizione di principio. I dati ci dicono infatti che laddove si investe strategicamente nel valore del lavoro, nella sua formazione e qualità complessiva, aumenta la competitività e la produttività delle imprese, la qualità dei prodotti, la sostenibilità dello sviluppo, ambientale e sociale.

Per tutte queste ragioni, dobbiamo riconoscere l'utilità e il valore irrinunciabile, per una confederazione come la nostra, di uno strumento come quello dell'osservatorio sulla contrattazione di secondo livello. E' solo grazie alla sua opera di monitoraggio costante che possiamo essere in grado di ricavare la conoscenza del lavoro che le nostre strutture meritoriamente svolgono nel tessuto profondo del nostro sistema produttivo. E dunque riceverne spunti preziosi per informare la nostra elaborazione programmatica sui temi della negoziazione collettiva, provando ancora una volta a influenzarne indirizzi e tendenze. Un patrimonio di conoscenze che dobbiamo socializzare e utilizzare nei percorsi formativi, nella definizione di linee guida sulla contrattazione, nella promozione della contrattazione inclusiva. Con l'ambizione, e l'auspicio, che quanto verrà prodotto con gli accordi sottoscritti nel percorso del "lavoro si fa strada" possa essere la base del prossimo rapporto.

## Introduzione

Le pagine seguenti illustrano le caratteristiche degli accordi che costituiscono il campione di riferimento di questo Secondo rapporto sulla contrattazione decentrata. Gli accordi inseriti nel corso del 2019 sono andati a implementare l'Osservatorio Cgil sulla contrattazione di secondo livello, costituito lo scorso anno. Attualmente il database conta **2.953** testi, siglati in un periodo compreso tra il 2015 e il 2019. Seguendo lo stesso criterio utilizzato nella prima stagione di inserimento, ognuno dei nuovi accordi aggiunto al database è stato letto per estrapolarne delle informazioni rispetto a determinate caratteristiche ritenute rilevanti. Va precisato che, alla luce di alcune valutazioni emerse a seguito del primo rapporto, la piattaforma è stata leggermente modificata per adattarsi meglio alle esigenze di ricerca e di riflessione sindacale. In particolare, la piattaforma risulta attualmente così strutturata:

- Informazioni di base: titolo, data di firma e scadenza, tipo di accordo e relativa specifica della tipologia, natura dell'accordo (integrata con nuove modalità di risposta) e la nuova variabile che individua il settore merceologico dell'accordo;
- Ambito territoriale, inteso come territorio su cui si riflettono gli effetti dell'accordo, a cui è stato aggiunto anche il luogo di firma dell'accordo;
- Dati su azienda e lavoratori, ricavati in maniera secondaria dalla piattaforma Aida – Bureau van Dijk: denominazione, forma societaria (a cui è stata aggiunta la modalità enti/istituzioni pubbliche), partita Iva, codice Ateco, numero lavoratori con anno di rilevazione, nazionalità società controllante, a cui è stato aggiunto anche il fatturato annuo e il relativo anno di rilevazione;
- Tematiche Contrattuali, definite dalle 11 macro-aree e dagli istituti e norme collegate. Le aree tematiche sono rimaste invariate ma sono state apportate delle modifiche e implementazioni che verranno descritte nello specifico nel corso della trattazione;
- Parti firmatarie: tipologia parti firmatarie e parti sindacali.

Per questo secondo rapporto, verranno analizzati gli accordi compresi nel triennio 2017-2019, per un totale di **1.887** accordi. Anche in questo caso va precisato che l'universo di riferimento non costituisce un campione rappresentativo degli accordi siglati nel periodo considerato, ma è frutto di una selezione ragionata in cui sono state considerate e bilanciate diverse caratteristiche (cfr. Nota metodologica).

### Le principali caratteristiche degli accordi

Il Secondo Rapporto Cgil Fdv sulla contrattazione di secondo livello offre anzitutto un consolidamento dell'archivio e della capacità di monitoraggio della contrattazione svolta a livello aziendale e territoriale.

La realizzazione di accordi e contratti è un tratto essenziale dell'attività sindacale di rappresentanza e tutela degli interessi dei lavoratori e delle lavoratrici. Il valore della contrattazione svolta dalla Cgil – in larga parte unitaria, di concerto con Cisl e Uil – intende sempre più ispirarsi ai principi guida di una **contrattazione inclusiva**: crescita collettiva dei diritti e della parità di condizioni, in un mondo del lavoro che è caratterizzato da disuguaglianze, divisioni, frammentazione. La contrattazione deve governare le innovazioni che sono introdotte nella pratica del lavoro e nei processi produttivi, a partire dalla digitalizzazione, dalla formazione dei lavoratori per l'innovazione, da un welfare aziendale che sia armonico e integrato nella cornice contrattuale e si relazioni al sistema di welfare pubblico. Occorre quindi più contrattazione, mettendo a frutto gli accordi più recenti sul sistema di relazioni industriali e sulla rappresentanza, insieme a una sua maggiore qualificazione sul terreno: rispetto al ruolo

delle rappresentanze dei lavoratori, all'estensione dei temi su cui negoziare, alla copertura contrattuale dei lavoratori fino a ora sprovvisti di tutele adeguate – uguali, ma spesso diversi nell'accesso ai diritti nei medesimi luoghi di lavoro –.

### ***Il profilo degli accordi***

L'analisi si è concentrata su accordi e contratti siglati tra il 2017 e il 2019, per un totale di **1.887 documenti tra accordi di livello aziendale e di livello territoriale**. Dal punto di vista delle aree tematiche trattate, prevalgono il trattamento economico e le relazioni sindacali, seguiti dall'orario di lavoro e da un gruppo di tematiche presenti in circa un quarto degli accordi (politiche industriali e crisi, inquadramento e formazione, occupazione e rapporti di lavoro, welfare integrativo e organizzazione del lavoro). Il profilo tematico – oltre ad altri aspetti rilevanti – risulta differente per gli accordi aziendali e quelli di livello territoriale.

Si tratta di un ampio gruppo di accordi selezionato in base a un approccio metodologico di avvicinamento alle caratteristiche principali del sistema produttivo italiano e alla diffusione della contrattazione nei diversi settori economici.

Negli accordi analizzati sono rappresentati territori, settori e tipologie di aziende assai varie, ma pur sempre con una maggiore incidenza di aziende di dimensione media e grande, soprattutto situate al Centro-Nord e spesso “multiterritoriali/nazionali” (ovvero con unità produttive distribuite in diverse regioni del Paese, in particolare nelle regioni settentrionali), peraltro con un 20% di aziende controllate da gruppi internazionali, soprattutto nella Dal punto di vista dei settori, quello più rappresentativo è il manifatturiero (39,5%), seguito dal terziario (29,3%).

### ***La contrattazione territoriale***

I contratti territoriali analizzati sono 178 (9,4% del totale), suddivisi tra regionali e provinciali. Questo tipo di accordi, che hanno sempre un riferimento geografico, sono prevalentemente riferiti alle regioni del Nord-est, tra cui spicca l'Emilia Romagna. Rispetto ai settori si concentrano in agricoltura, edilizia e – a distanza – commercio e turismo. Non a caso strumenti e misure legate al sistema bilaterale sono largamente presenti (57,3% degli accordi territoriali). Generalmente si tratta di contratti decisamente formalizzati e ricchi sul piano delle tematiche affrontate, con trattamento economico e relazioni sindacali in oltre l'80% degli accordi; mentre i valori sono più bassi rispetto agli aziendali per organizzazione del lavoro e politiche industriali/crisi.

### ***Le aziende***

Gli accordi analizzati in questo secondo rapporto interessano in tutto **924** soggetti tra imprese proprie, istituzioni pubbliche e altri enti di varia natura. Considerando i settori economici, in raffronto al totale degli accordi la distribuzione delle aziende vede una prevalenza del terziario (46%), seguito dalla manifattura (38%).

La dimensione media delle aziende è consistente (1.542 addetti).

Quelle con 1.000 dipendenti o più rappresentano ben il 26,2% del totale, sebbene la classe dimensionale più rappresentativa sia quella delle aziende con addetti compresi tra i 50 e i 249 (33,2%). I lavoratori del settore privato interessati dagli accordi qui analizzati raggiungono 1.300.000 circa.

### ***Le tematiche contrattate negli accordi aziendali***

Il cuore dell'analisi si concentra sulle tematiche contrattate all'interno degli accordi aziendali, distribuite in 11 aree tematiche principali e, all'interno di esse, articolate in istituti contrattuali e norme specifiche.

L'area più diffusa è quella del *Trattamento economico*, presente in oltre la metà degli accordi aziendali (51%). La parte preponderante è relativa alla determinazione del Premio di risultato (32,9%). La diffusione del Premio si caratterizza territorialmente (in circa la metà degli accordi del Nord) e per settore (è presente in oltre la metà degli accordi del manifatturiero). Tra i gruppi di indicatori prevalgono quelli legati a obiettivi di produttività e redditività, seguiti da qualità ed efficienza (specialmente per le imprese più strutturate, di maggiori dimensioni), con un più limitato ma significativo 12,4% di indicatori di presenza.

Il valore medio del premio si attesta sui 1.428 euro, con considerevoli differenze per dimensione d'impresa: quasi la metà dei Premi delle piccole imprese è al di sotto dei 1.000, mentre il 31% dei premi delle imprese medio-grandi è oltre i 2.000 euro. Degli accordi sul Premio di risultato oltre 4 su 10 consentono la conversione in welfare, in linea con i dati dei contratti depositati; mentre 1 su 10 introduce una maggiorazione in caso di conversione parziale o totale in welfare.

Sembra pertanto consolidarsi il meccanismo della conversione del Premio introdotta con la Legge di Stabilità 2016, per quanto questa estensione quantitativa non corrisponda necessariamente a una integrazione del welfare stesso tra le materie negoziate nel merito: solo un quarto degli accordi di conversione definiscono meccanismi di accesso, selezione di provider o fornitori, orientamento e priorità dei temi estremamente differenziati in cui si concretizza il welfare aziendale.

La diffusione della convertibilità ha sostenuto più in generale la crescita dell'area *Welfare integrativo* (30,8% degli accordi aziendali), ma occorre ricordare che oltre la metà di tali accordi definisce misure di welfare non legate al Premio e basate solo sulle opportunità offerte dagli articoli 51 e 100 del Testo unico delle imposte sui redditi (Tuir). Tale ambito di misure continua a essere utilizzato dalle aziende indipendentemente o complementariamente alla conversione in welfare del Premio di risultato (di natura variabile per definizione normativa). Significative sono le distanze tra aziende di diverse dimensioni nell'adozione del welfare integrativo: dal 20% delle piccole imprese a oltre il 50% tra le grandi aziende.

Le più diffuse misure di welfare sono rappresentate da Carte acquisto e buoni pasto (8,3% del totale accordi), Istruzione e servizi educativi (5,6%), Credito/prestiti/anticipo Tfr (4,4%), Mensa (3,6%) e Cultura e ricreazione (3,5%). È consistente la trattazione del welfare più strettamente contrattuale (fondi previdenziali e assistenza sanitaria integrativa, nel 12,4% degli accordi), peraltro legandosi anche ai piani di welfare delle aziende come misura di salvaguardia nel caso di mancato completo utilizzo dei fondi welfare personali dei lavoratori nel corso dell'anno.

Decisivo per la diffusione del welfare integrativo risulta il contesto contrattuale e delle relazioni tra le parti in azienda: la presenza di commissioni paritetiche/osservatori risulta nel 8% del totale accordi e raggiunge il 18,1% di quelli che prevedono welfare integrativo. Lo stesso vale per gli accordi che riportano relazioni sindacali più strutturate, dai diritti di informazione e consultazione fino a forme più avanzate di partecipazione (si passa dal 40,3% al 58,2%). Inoltre, la presenza del welfare integrativo pare essere favorita in contesti che prevedono una più larga diffusione di modalità flessibili dell'orario di lavoro, ma anche interventi migliorativi sui diritti di paternità, maternità, aspettative e congedi, ferie e permessi, compresi quelli solidali. È minore invece il nesso tra welfare integrativo e interventi migliorativi dell'organizzazione del lavoro (*teamworking*, partecipazione diretta, *smartworking*, etc.).

Dopo il trattamento economico, la seconda area per diffusione negli accordi è quella *Relazioni e diritti sindacali* (47% degli aziendali). È significativa la presenza di meccanismi che abbiamo definito di codeterminazione/esame congiunto, non articolati necessariamente nella sezione degli accordi dedicata alla struttura delle relazioni industriali in cui si richiamano, specie per le

aziende più grandi, le diverse materie oggetto di informazione e consultazione ai diversi livelli (nazionale, territoriale, unità produttiva). Si tratta spesso di confronti e approfondimenti ispirati alla partecipazione che si occupano prioritariamente di trattamento economico (in particolare, in questa fase, di verifica degli obiettivi per la determinazione del Premio di risultato) e organizzazione del lavoro, mentre riguardo alle commissioni paritetiche – maggiormente formalizzate nei testi di accordo – sono più diffuse le tematiche dell'inquadramento, mansioni, formazione, welfare integrativo e ambiente salute e sicurezza.

Anche per quest'area la variabile dimensionale pare essenziale: poco più di un terzo delle aziende di piccole dimensioni presenta nei propri accordi temi legati alla partecipazione (nell'aggregazione ampia di diritti di informazione, consultazione, esame congiunto).

Viene superata la metà delle aziende per quelle medie e medio-grandi (fino a 1.000 dipendenti), mentre istituti e pratiche di partecipazione si ritrovano in tre quarti delle imprese con più di 1.000 addetti. Tale crescita è sostenuta da una più strutturata regolazione della sfera di azione delle rappresentanze sindacali.

Le aree dell'*Orario* e dell'*Organizzazione del lavoro* sono presenti, rispettivamente, nel 31% e nel 25% circa degli accordi aziendali. Rispetto all'orario, gli istituti di flessibilità (multiperiodale, stagionalità, banca ore, flessibilità del part-time e in entrata-uscita) sono presenti nel 12,5% degli accordi, con maggiore concentrazione al Centro-Nord, nel manifatturiero e tra le imprese di medio-grandi dimensioni (circa il 25%, contro meno dell'7% degli accordi tra quelle di piccole dimensioni). Un analogo profilo può applicarsi agli istituti sull'assetto organizzativo che possono avere un orientamento innovativo: *smartworking*, partecipazione diretta, cambiamento organizzativo, sistemi di qualità, *teamworking*, etc. Nel complesso si ritrovano nel 15% degli accordi, con un maggior peso nel manifatturiero e una netta concentrazione tra gli accordi di livello multiterritoriale e tra le grandi imprese oltre i 1.000 dipendenti (nel 36,3%, contro il 24,9% delle imprese di medio grandi dimensioni e il 9,9% di quelle medie fino a 249 addetti).

Peraltro, alcune voci tematiche – limitate quantitativamente, ma significative per l'innovazione – quali nuove tecnologie e digitalizzazione risultano presenti solamente nelle imprese superiori a 249 addetti.

Anche in relazione a queste caratteristiche – e segmentazioni dimensionali – si può osservare il dato dell'area *Inquadramento Mansioni e Formazione*: 24% circa sul totale degli accordi aziendali. Mentre i temi e gli istituti relativi a inquadramento e mansioni aumentano, ma limitatamente, con la dimensione aziendale, i temi della formazione (da quella professionale in senso stretto a quella per l'innovazione) crescono in misura più accentuata fino a raggiungere il 38,1% delle grandi aziende, contro percentuali tra 20% e 25% per aziende medie e medio-grandi fino a 1.000 addetti.

L'area relativa a *Occupazione e rapporti di lavoro* copre il 23% degli accordi aziendali. La regolazione delle diverse modalità e forme contrattuali arriva al 17%, con un peso significativo per il part-time e i tempi determinati. Le forme di contratto a termine si ritrovano in circa il 10% degli accordi, in crescita rispetto al precedente Rapporto. L'uso del part-time ha una chiara caratterizzazione settoriale: nel terziario raggiunge il 13,5% degli accordi, sebbene gli interventi di stabilizzazione e trasformazione dei rapporti di lavoro siano diffusi in misura analoga a quella del settore manifatturiero.

Anche in questo secondo ciclo di ricerca l'area *Ambiente Salute e Sicurezza* è quella che presenta un minor numero di ricorrenze (13% degli accordi aziendali). La trattazione di questi temi mostra una chiara associazione a settori specifici: industria agroalimentare, meccanico ed edilizia (in particolare per la contrattazione di anticipo). I valori delle tematiche legate alla

prevenzione raggiungono il 17% entro gli accordi del manifatturiero, contro il 3% e il 2% degli accordi del terziario e dei servizi. Per quanto riguarda prerogative e ruolo dei rappresentanti per salute e sicurezza, fino alle imprese di medio-grandi dimensioni si mantiene al 6-7%, mentre sale al 15% solo per quelle oltre i 1.000 dipendenti. Non a caso il complesso di temi legati ad ambiente, salute e sicurezza cresce con le dimensioni aziendali, ma con uno spartiacque significativo tra le piccole imprese e le altre aziende.

Pur nella limitatezza quantitativa, la maggioranza delle intese si focalizza sulla formazione come elemento chiave per estendere una vera e propria cultura della prevenzione. Di particolare interesse è l'estensione, che emerge da alcuni accordi di gruppo, del concetto di prevenzione, salute e sicurezza verso la tutela e la sostenibilità ambientale; mentre assai limitati sono i riferimenti alla salute e sicurezza come vettore di cambiamenti nell'organizzazione del lavoro o come parametri per il raggiungimento degli obiettivi del Premio di risultato.

L'area *Diritti e prestazioni sociali* risulta presente nel 15,6% degli accordi aziendali. I temi relativi a tutela di paternità/maternità e di soggetti e bisogni specifici dei lavoratori/trici, contrasto delle discriminazioni, pari opportunità e conciliazione sono associati in particolare a terziario e manifattura, e soprattutto alle imprese di più grandi dimensioni (il 36,7% delle imprese con più di 1.000 dipendenti, contro meno del 20% per le imprese fino a 249 dipendenti). Quest'area, insieme a quella del *Welfare integrativo*, presenta istituti che più facilmente si ritrovano negli accordi più complessi, articolati e ricchi sotto il profilo contrattuale. I caratteri dell'"ambiente contrattuale" – e il ruolo di chi vi è protagonista – divengono fondamentali per lo sviluppo di tali misure, anche se ciò rischia di confermare contesti già avanzati, sul piano delle relazioni industriali e della sensibilità delle parti. Difatti, l'area *Diritti e prestazioni sociali* si ritrova nel 23,1% degli accordi che determinano forme di coinvolgimento e partecipazione e quasi in un accordo su due tra quelli che prevedono commissioni paritetiche e osservatori (45,5%).

L'ultima area - *Politiche aziendali e crisi industriali* – raggiunge il 28,5% degli accordi aziendali. Il confronto sui piani industriali si conferma limitato e inferiore al 10% degli accordi. Il gruppo principale di tematiche è relativo a Interventi sui lavoratori (23,4%), con misure che vanno dai contratti di solidarietà al sostegno al reddito fino all'outplacement, in contesti di crisi aziendale ma anche della negoziazione nei passaggi di cambio appalto (8%). Ciò si lega a una voce dell'area *Occupazione e rapporti di lavoro* tra le più significative: appalti, clausole sociali, contrasto lavoro irregolare sono trattati in ben il 7% degli accordi aziendali.

Accanto al lavoro di analisi descrittiva si è cercato di delineare in maniera esplorativa un quadro delle possibili tipologie degli accordi, ovvero gruppi di documenti che si caratterizzano per una serie di elementi e tematiche simili. Nel capitolo 6 si approfondiscono quindi: accordi che vertono su temi legati alla Retribuzione variabile e al Premio di risultato con relative prestazioni; accordi più ampi relativi a prestazioni lavorative e sociali; accordi su temi di relazioni sindacali e partecipazione. Questo ulteriore approfondimento dell'analisi mira a fornire al sindacato un contributo per riflettere, orientare e intervenire sulla prassi contrattuale.

Trasversalmente ai temi contrattati, si può evidenziare in controtelaio la necessità di una crescita inclusiva della contrattazione in termini anzitutto di estensione laddove non viene ancora realizzata, o viene limitata da fratture o strettoie territoriali, settoriali e dimensionali. Si è già evidenziato come per diversi aspetti la contrattazione mostri significative differenze se osservata sotto la lente delle dimensioni aziendali: per qualità e ampiezza delle relazioni sindacali, innovazioni nell'organizzazione del lavoro, welfare integrativo coerente con l'impianto contrattuale - ed effettivamente negoziato -, diritti e prestazioni sociali estese a nuovi bisogni. Queste e altre paiono tematiche nettamente più strutturate e qualificate oltre lo spartiacque dei 250 addetti.

Oltre a ciò si impone nel dibattito sindacale la necessità di qualificazione dell'agire negoziale (a partire dal ruolo delle rappresentanze dei lavoratori), e di integrazione delle tematiche affrontate nelle relazioni fra le parti, sia all'interno della contrattazione di secondo livello in senso stretto sia in rapporto ad altri livelli della pratica negoziale, come nel campo della contrattazione sociale territoriale.

### **Primo e secondo Rapporto a confronto**

Rispetto al primo rapporto, relativo al ciclo contrattuale del triennio 2015-2017, questo secondo contiene molte conferme ma anche talune variazioni, utili a verificare e comprendere il trend in atto, sia pure in questo ancor breve arco temporale. Dal punto di vista del campione, e delle sue caratteristiche generali, va innanzitutto segnalato l'incremento del numero totale di accordi, acquisti ed esaminati, nel corso del triennio 2017-2019. Sono 1.887, contro i 1.700 del rapporto precedente, con una netta preponderanza (57,2%) di quelli siglati nel 2017, anno di cerniera fra il primo ed il secondo monitoraggio. In aumento di oltre quattro punti percentuali la quota di quelli aziendali (89,2%), rispetto a quelli territoriali, scesi sul totale dal 13,8% al 9,4%.

Nel primo rapporto le aziende interessate erano state 706, includendo fra esse anche istituzioni ed enti pubblici. Grazie alla piattaforma Aida-Bureau van Dijk, era stato possibile desumere una platea di 1.100.000 addetti, riferiti esclusivamente alle aziende, posto che per quelli coperti dalla contrattazione territoriale non era affatto semplice ricavarne un dato numerico. Questa volta le aziende sono state 925, di cui 668 aziende in senso stretto, con 197 gruppi e 59 unità produttive. Il numero di lavoratori interessati, dedotto grazie alla stessa modalità della volta precedente, è stato pari a 1.272.842, con una media di addetti per ogni azienda di 1.542, dunque molto alta. Le imprese in esame risultano dunque mediamente molto grandi, di gran lunga sopra gli standard del nostro tessuto produttivo: realtà sindacalizzate, con organismi di rappresentanza costituiti, la presenza generalizzata di delegati Cgil e, ovviamente, dotate di contrattazione aziendale. Tutti dati da tenere presente, in fase di valutazione complessiva, riguardo allo spaccato negoziale che la ricerca rileva e descrive.

Fra quelli aziendali crescono gli accordi sottoscritti a livello di gruppo, laddove fra quelli territoriali cresce sensibilmente il numero di quelli regionali, saliti dal 23,6% al 31% di questa fetta di campione. La dimensione di gruppo si riflette nella connotazione multi-territoriale/nazionale di molti testi, che in tal senso costituiscono oltre la metà degli accordi, consegnando al Lazio (Roma) e alla Lombardia – dove hanno sede ministeri e uffici centrali di grandi gruppi e banche – il netto primato riguardo al luogo di firma degli accordi.

Sia pure di poco il nord-ovest supera il nord-est, laddove lo scarto più sensibile si nota nel sud e nelle isole, la cui quota scende dal 10,6% al 7,2%. Per ciò che attiene alle parti firmatarie, da sottolineare – sul versante sindacale – la lieve contrazione delle Rsu (-3,2%), a vantaggio di RSA (+3,1%) e dei coordinamenti (+2,5%). Stabile la presenza del tutto preponderante delle tre maggiori confederazioni, e fra queste della Cgil (97%), con un aumento contenuto della Ugl (+2,5%) ma soprattutto dei sindacati autonomi di categoria, che passano dal 20,4% al 26,1%. Il secondo rapporto fotografa una prevalenza di accordi sottoscritti nei settori della metalmeccanica, del credito- assicurativo, e dei trasporti.

Una cartina di tornasole fra le più significative, per questo genere di monitoraggi, è senz'altro quella relativa alle aree tematiche. Va però precisato come nel primo rapporto le medie erano calcolate sul totale della contrattazione decentrata, sia aziendale che territoriale, laddove ora si è proceduto analizzando separatamente questi due blocchi (vd. cap. 2 e 4, *infra*) che, come si accennava poc'anzi, vedono una prevalenza degli accordi aziendali su quelli territoriali più pronunciata che nel primo monitoraggio.

Rispetto al precedente, il secondo rapporto attesta una sostanziale stabilità, quanto meno sotto il profilo dell'ordine della distribuzione, che nel caso della contrattazione aziendale rimane quasi invariato. Come nel triennio precedente, i tre temi più trattati sono nell'ordine: trattamento economico (53,4%), relazioni sindacali (50,2%) e orario di lavoro (32,3%). Meno ricorrenti si confermano diritti e prestazioni sociali (17,3) e ambiente, salute e sicurezza (14%). Per quanto riguarda l'area delle politiche industriali e crisi aziendali (27%) si registra un significativo aumento.

Il welfare contrattuale e l'organizzazione del lavoro si mantengono in linea con quanto rilevato dal precedente rapporto senza segnare sensibili incrementi che forse ci si sarebbe attesi. L'altro dato che va sottolineato è quello relativo alla diminuzione percentuale delle materie più affrontate, particolarmente evidente nel caso del trattamento economico, che scende dal 63,7% della rilevazione precedente, al 53,4%.

Questo decremento può forse essere interpretato nel quadro di una più equilibrata diversificazione delle materie negoziate, come anche della riduzione di quella spinta inizialmente indotta dalle misure di incentivazione fiscale, relative al premio di risultato e al salario variabile.

Nella componente aziendale del nostro campione di accordi, si registra un calo della retribuzione variabile complessivamente intesa, che passa dal 51% al 38,4%, mentre fra le voci che ne fanno parte, il premio di risultato scende dal 40,4% al 32,9%. Cresce invece la quota relativa alla convertibilità del Pdr in welfare aziendale, che passa dall'11,4% al 14,1%. Sul totale degli accordi aziendali dove si tratta di Pdr, il 42% prevede la possibilità di convertirlo in premio di welfare; nella rilevazione precedente era stato il 36%. Tutti in crescita anche gli indicatori su cui è calcolato il Pdr, specificati nell'81% degli accordi sul premio: (+10,7% produttività; +3,6% redditività), con una voce presenza (12,4%), non impiegata nel precedente rapporto. L'importo medio complessivo del premio, che nel primo rapporto era stato pari a 1.409 euro, resta un valore pressoché invariato di 1.428 euro.

Nello spaccato offerto dalla contrattazione territoriale il trattamento economico e relazioni sindacali guidano la graduatoria, ma con percentuali nettamente superiori (rispettivamente: 81,5% e 78,7%) a quelle della contrattazione aziendale, e un terzo posto qui occupato da occupazione e rapporti di lavoro (50,6%), che precede l'orario (46,1%). Prevedibilmente minore l'incidenza delle voci relative alle politiche industriali e alle crisi aziendali (15,2%). Rispetto alla contrattazione aziendale, quella territoriale fa registrare una maggiore varietà di contenuti. Ne è un indizio il fatto che solo due aree su nove, nella contrattazione aziendale, fanno registrare percentuali superiori al 40%, e solo tre il 30%, in quella territoriale ben sette vanno oltre il 30% e sei sopra il 40%. La retribuzione variabile ricorre nel 56,2% degli accordi (38,4% nell'aziendale).

Tornando alla contrattazione aziendale, si è deciso, per la prima volta, di ricercare elementi riconducibili alla "contrattazione inclusiva" che, come tale, non era stata espressamente nominata nel rapporto precedente. Il risultato specifico può non apparire particolarmente significativo, riguardando solo 18 accordi, per un totale pari ad appena all'1,11%, essenzialmente riconducibile alla stabilizzazione di lavoratori a tempo determinato. E' un dato che probabilmente sconta la difficoltà di incasellare in maniera netta e distinta il tema dell'inclusività, altrimenti rintracciabile sotto altre voci, relative alla sfera oggettiva e soggettiva dei rapporti di lavoro, nonché nelle modalità di organizzazione delle rappresentanze. Basti pensare alle intese che si occupano di lavoro atipico, delle tutele socio-giuridiche delle fasce più vulnerabili, o laddove estendono la sfera di influenza delle rappresentanze sindacali

all'intero sito produttivo, creando sinergie fra delegati di imprese diverse, con l'obiettivo di rivendicare condizioni uniformi e più eque per tutti.

Le relazioni sindacali ricorrono nel 78,7% degli accordi territoriali e nel 47% di quelli aziendali. Presi insieme, nel primo rapporto, si attestavano a un valore medio del 53,3%. Nella contrattazione territoriale primeggia il ruolo attribuito alla bilateralità (57,3%), laddove in quella aziendale si conferma una certa vitalità della codeterminazione tramite esame congiunto (27,9%), che cresce rispetto ai diritti di informazione (13%) e consultazione (9%).

In lieve calo l'orario (31%; -4,5%), materia tipicamente aziendale, paritariamente suddivisa (21%) fra la struttura dell'orario (turni, cicli, ferie) e istituti contrattuali (straordinari, festivi, Rol, clausole elastiche, banche ore, etc.).

In ambito aziendale, l'organizzazione del lavoro fa registrare solo qualche lieve incremento nel caso dell'introduzione di nuove tecnologie (+1,2%), del cambiamento organizzativo (+0,7%) e soprattutto in tema di smartworking, che raddoppia dal 3% al 6%, anche stavolta, trainato principalmente dal settore del credito e delle assicurazioni. Per tutto il resto, si rimane su livelli inferiori al 2%, come nel caso del telelavoro (1,7%), dei sistemi di qualità (1,5%), della partecipazione diretta (1,2%).

Occupazione e rapporto di lavoro appaiono piuttosto stabili nella contrattazione aziendale, dove ricorrono in circa un accordo su quattro, laddove in quella territoriale si sale ad uno su due; ciò probabilmente, in ragione di un più massiccio impiego della flessibilità contrattuale in quei settori – edilizia e commercio/turismo – in cui il secondo livello contrattuale è di norma territoriale. In quella aziendale, spicca il part-time (9,4%), seguito dal tempo determinato (6,6%), dalla somministrazione (3,9%). Dati pressoché identici a quelli che, la volta scorsa, avevano riguardato la media di tutta la contrattazione decentrata.

Un forte divario, fra aziendale e territoriale, si evidenzia anche riguardo alla percentuale di accordi che contengono clausole in tema di inquadramento, mansioni e formazione. Quella aziendale ne fa menzione nel 24,4% dei testi, e in misura nettamente preponderante riguardo alla formazione professionale continua; quella territoriale quasi raddoppia il dato con il 43,8%.

Fra i raffronti da sottolineare, vi è certamente quello relativo all'area tematica del welfare integrativo. Altre indagini, simili alla nostra, hanno registrato un incremento quasi esponenziale di questa materia, interpretandola come uno dei tratti più distintivi e qualificanti di quest'ultima stagione. Nel nostro primo rapporto, avevamo rilevato una incidenza media del 26%, con una crescita graduale nel triennio, dal 22,8% del 2015 al 27,2% del 2017, sempre come media fra aziendale e territoriale., con una crescita proporzionale, nella aziende, sia del welfare contrattuale (12%), sia soprattutto di quello aziendale (27%). Ora gli stessi istituti ricorrono nel 41,6% della contrattazione territoriale e nel 30,8% di quella aziendale. Dunque, sia pure con dati meno eclatanti, anche il nostro osservatorio rileva un incremento di queste voci. Stabile il welfare contrattuale di previdenza e sanità integrativa (12,4%), a crescere è soprattutto il welfare aziendale, che sale dal 21,9% (ma in quel caso calcolato in media con il dato territoriale) al 27%. A crescere di più sono le misure in conto/portafoglio welfare (+2,9%), laddove in calo sono le voci relative a trasporti, mensa e anticipo Tfr.

# 1. Aspetti Generali- Una panoramica sul campione

## 1.1 Le caratteristiche generali del campione

Come anticipato nell'introduzione in questo rapporto, verranno analizzati **1.887** accordi stipulati tra il 2017-2019, la cui ripartizione è presentata in tabella 1. Come si può osservare, la ripartizione risulta piuttosto disomogenea tra i tre anni di riferimento, con una netta preponderanza di accordi siglati nel 2017, e un numero residuale di quelli del 2019. Questo per due motivi principali: la quota di accordi del 2017 comprendono anche quelli già inseriti nel precedente ciclo di rilevazione e quindi presenti anche nel primo rapporto (si tratta di 659 documenti). Gli accordi del 2019, invece, rappresentano una componente limitata perché la fase di inserimento si è conclusa a settembre e quindi molti dei documenti ne sono rimasti esclusi. Va comunque precisato che il gruppo di accordi 2018/2019 sarà comunque implementato nei prossimi mesi, con la ripresa della fase di inserimento in piattaforma, e costituirà materiale utile per i report e gli approfondimenti futuri.

Tabella 1 Anno di firma dell'accordo

	Val. Assoluti	Val. %
2017	1080	57,2
2018	638	33,8
2019	169	9
Totale	1887	100

Circa la metà degli accordi non ha un periodo di vigenza o una data di scadenza esplicita. Nella maggior parte dei casi perché si tratta di accordi integrativi su temi specifici che prevedono la validità fino a successive modifiche, all'eventuale disdetta, o fino al successivo rinnovo del CIA. Tuttavia, tra gli accordi che specificano una scadenza, si può osservare come la maggior parte abbia una validità annuale (si tratta soprattutto di accordi sul premio di risultato) e triennale.

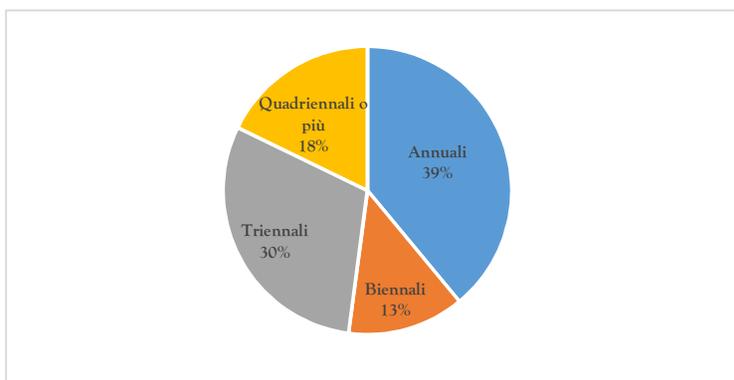


Figura 1 Durata degli accordi che specificano una data di scadenza (n.942)

Tutti i documenti sono stati inizialmente filtrati per tipo di accordo (Tab.2), aziendale o territoriale con una quota residuale di accordi di altro genere. Per quanto riguarda quest'ultimo tipo, si tratta per lo più di protocolli dedicati soprattutto agli appalti, insieme ad altri accordi su temi specifici e pochi accordi di sito.

Gli accordi aziendali sono stati divisi a seconda che si riferissero a gruppi, aziende singole o specifiche unità produttive (Tab.3), mentre quelli territoriali sono articolati in accordi provinciali – la maggior parte –, regionali e una piccola quota di altro tipo di accordi (Tab.4).

Tabella 2 Tipologia documento

	Val. Assoluti	Val. %
Accordi aziendale	1683	89,2
Accordi territoriali	178	9,4
Altro (bilateralità, appalti)	26	1,4
Totale	1887	100

Tabella 4 Tipologia accordo aziendale

	Val. Assoluti	Val. %
Gruppo	596	35,4
Azienda	980	58,2
Unità produttiva	107	6,4
Totale	1683	100

Tabella 3 Tipologia accordo territoriale

	Val. Assoluti	Val. %
Regionali	42	23,6
Provinciali	130	73
Altro	6	3,4
Totale	178	100

Un altro aspetto posto in evidenza è la natura dell'accordo; come si può vedere dalla tabella 5, nella quasi totalità di casi sono stati inseriti rinnovi e integrativi di accordi già stipulati precedentemente. Oltre a questi ci sono diversi nuovi accordi, che sono perlopiù accordi di cambio appalto, e una quota non marginale di documenti difensivi soprattutto in concomitanza di crisi aziendali.

Tabella 5 Natura dell'accordo

	Val. Assoluti	Val. %
Nuovo accordo	120	6,4
Rinnovo/integrativo	1573	83,3
Accordo difensivo	159	8,4
Proroga	19	1
Altro	16	0,9
Totale	1887	100

Anche in questo caso è stata rilevata la dimensione geografica dell'accordo, ovvero il territorio/i su cui gli effetti dell'accordo si riflettono. In questo senso, oltre la metà degli accordi è stata classificata come *Multiterritoriale/Nazionale*, per cui gli istituti previsti vengono applicati su più aree o a livello nazionale (si tratta soprattutto di gruppi e grandi aziende con diverse sedi sul territorio nazionale). Nei casi in cui, invece, c'è un riferimento territoriale, la distribuzione appare piuttosto disomogenea tra le regioni (Fig.2), in particolare quelle del Sud siglano molti meno accordi rispetto al Nord (Tab.6).

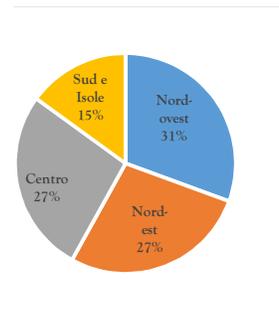
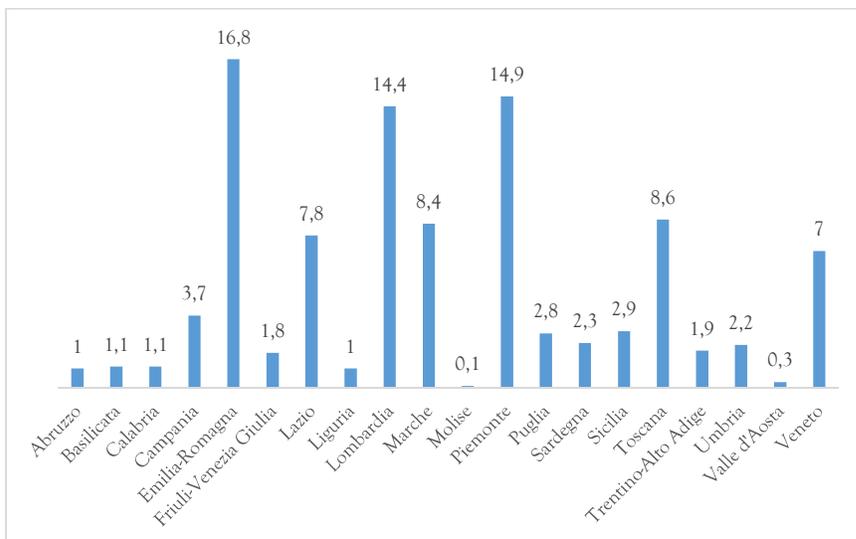


Figura 2 Distribuzione geografica degli accordi al netto dei Multiterritoriali-Nazionali (% su totale n.909)

Tabella 6 Area geografica di afferenza dei accordi

	Val. Assoluti	Val. %
Nord-ovest	278	14,7
Nord-est	250	13,2
Centro	245	13
Sud e Isole	136	7,2
Multiterritoriale/ Nazionale	978	51,8
Totale	1887	100

} Nord 27,9%

In questo secondo rapporto si è deciso di rilevare anche il luogo di firma degli accordi che, come si può vedere dalla figura che segue, coincide solo in parte con il l'area geografica di riferimento. Questo perché in molti casi la sede in cui vengono stipulati gli accordi, soprattutto per le grandi aziende, viene scelta sulla base di esigenze societarie (collocazione della sede legale/headquarter). La maggior parte degli accordi, infatti, sono stati siglati a Roma, in diversi casi si tratta di accordi difensivi stipulati con i ministeri competenti e per il fatto che grandi gruppi hanno la propria sede legale nella capitale o in Lombardia (questa informazione è stata rilevata anche per gli accordi multiterritoriali).

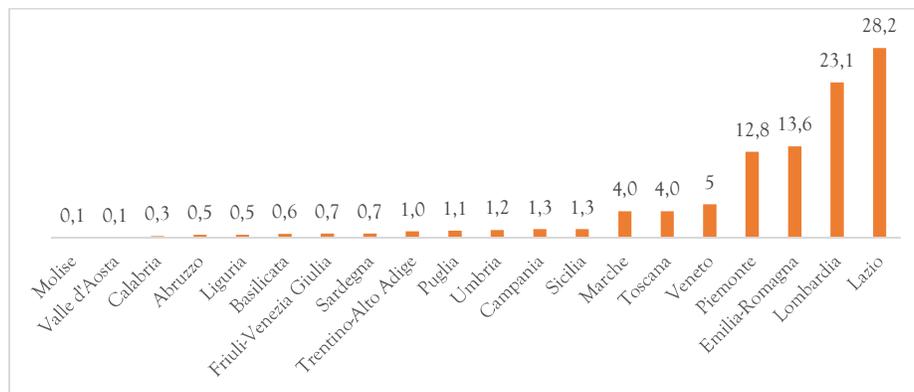


Figura 3 Distribuzione del Luogo di Firma degli accordi (% su n.1232)<sup>1</sup>

Tutti gli accordi aziendali sono ovviamente firmati dalle aziende, il 28% presenta anche l'assistenza delle associazioni datoriali territoriali. Rispetto alla presenza sindacale, il 41,8% degli accordi vede la firma delle rappresentanze sindacali unitarie, e il 17,1% delle Rsa. La presenza delle categorie sindacali territoriali o nazionali copre sostanzialmente l'intero gruppo degli accordi analizzati (solamente l'8% circa degli accordi vede la firma delle sole Rsu). Le delegazioni e i coordinamenti sindacali sono presenti in particolare in occasione di accordi con grandi gruppi e banche. Le istituzioni e le amministrazioni pubbliche, invece, hanno partecipato alla contrattazione nei casi di accordi difensivi.

Tabella 7 Tipologia parti firmatarie (% calcolata sul totale degli accordi)

	Val. Assoluti	Val. %
Rsu	788	41,8
Rsa	322	17,1
Delegazioni trattanti/coordinamenti	226	12
Oo.Ss. Territoriali	1245	66
Oo.Ss. nazionali	745	39,5
Azienda	1683	89,2
Associazione datoriale territoriale	529	28
Associazione datoriale nazionale	46	2,4
Istituzioni/amministrazioni pubbliche	78	4,1
Altro	15	0,8

Con specifico riferimento alle parti firmatarie sindacali, le tre confederazioni siglino la maggior parte degli accordi; in particolare le varie categorie Cgil hanno firmato il 97% dei documenti qui analizzati. Tuttavia va sottolineato che una quota consistente viene anche firmata da Ugl e sindacati autonomi di categoria, in particolare Fabi del settore bancario.

Tabella 8 Parti firmatarie sindacali (% calcolata sul totale degli accordi)

	Val. Assoluti	Val. %
Cgil	1828	97
Cisl	1557	82,5
Uil	1414	75
Ugl	285	15,1
Sindacati di base (USB)	27	1,4
Sindacati autonomi di categoria	492	26,1

<sup>1</sup> I valori mancanti sono dovuti agli accordi del 2017, classificati per la stesura del primo report, per cui questa variabile non era prevista.

Rispetto alle singole federazioni Cgil, la categorie che presentano un maggior numero di accordi sono Fiom, Filcams, Fisac e Flai. Tuttavia, se si escludono gli accordi firmati da Nidil e dalle strutture confederali, si può notare una ripartizione piuttosto equilibrata, frutto delle selezione ragionata che ha portato alla definizione del campione (cfr. Nota Metodologica).

Tabella 9 Parti firmatarie sindacali- dettaglio Federazioni Cgil (% calcolata sul totale degli accordi)

	Val. Assoluti	Val. %		Val. Assoluti	Val. %
Flai	238	12,6	Fisac	241	12,8
Filcams	248	13,2	Filt	210	11,2
Fp	84	4,5	Flc	92	4,9
Fillea	151	8,0	Slc	147	7,8
Fiom	258	13,7	Nidil	22	1,2
Filctem	153	8,1	Confederale	38	2,0

In questo secondo rapporto è stata aggiunta nella piattaforma che raccoglie gli accordi una variabile relativa al settore merceologico, determinato in base all'incrocio della categoria sindacale firmataria e del codice Ateco delle aziende. In questa prima fase, sono stati predisposti 13 diversi settori distribuiti come riportato nella tabella 10. Rispetto al primo report il numero di accordi per alcuni settori, come quello chimico e delle istituzioni pubbliche, è diminuito; mentre altri hanno visto una crescita consistente (meccanico, trasporti e credito/assicurazioni).

Tabella 10 Distribuzione Settore Merceologico

	Val. Assoluto	Val %
Agricoltura	69	3,7
Chimica e Affini	119	6,4
Meccanico <sup>2</sup>	267	14,4
Tessile	16	0,9
Industria Agroalimentare	173	9,3
Edilizia, Legno, Lapidari, Laterizi	160	8,6
Poligrafici e spettacolo	64	3,4
Commercio e Turismo	189	10,1
Trasporti	188	10
Credito e Assicurazioni	237	12,7
Aziende di servizi	181	9,7
Enti e istituzioni Pubbliche	143	7,7
Enti e Istituzioni Private	56	3
Totale <sup>3</sup>	1863	100

<sup>2</sup> Gli accordi del settore meccanico sono leggermente più numerosi rispetto a quelli di Fiom perché in alcuni casi sono stati siglati da altre categorie (Filt e Fillea) perché su specifici comparti di grandi aziende con codice Ateco del settore meccanico. In altri casi sono accordi non firmati da Cgil, ma solo da Fim e Uilm a da altri sindacati autonomi di categoria.

<sup>3</sup> 24 Accordi non sono riconducibile ad alcun settore, si tratta soprattutto di protocolli o accordi confederali.

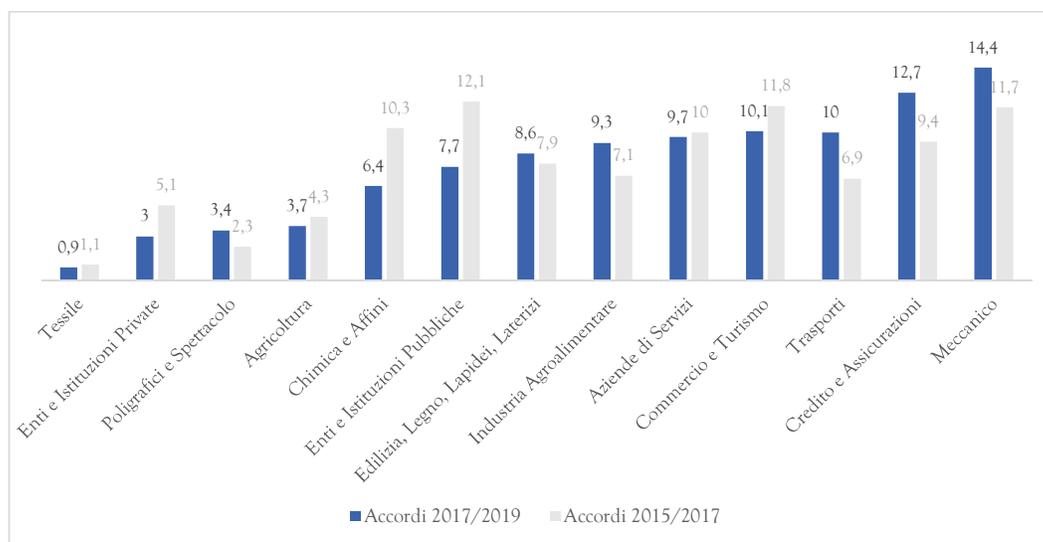


Figura 4 Distribuzione ordinata del Settore merceologico con confronto Primo Rapporto (% su totale degli accordi)

Questa ripartizione è stata successivamente aggregata in cinque macro-settori per consentire una lettura più sintetica degli incroci con le altre variabili a disposizione (Tab.11). Il settore pubblico e quello dell'agricoltura sono rimasti disaggregati, perché presentano alcune specificità non riconducibili ad altri comparti<sup>4</sup>. Il terziario raccoglie gli accordi di *Poligrafici e Spettacolo*, *Commercio e Turismo*, *Credito e Assicurazioni*, *Enti o Istituzioni Private*. I servizi, oltre alle *Aziende di servizi*, comprendono i *Trasporti* e la manifattura conta gli accordi di *Chimica e Affini*, *Meccanico*, *Tessile*; *Industria Agroalimentare*, *Edilizia*, *Legno*, *Lapidei e Laterizi*.

Tabella 11 Distribuzione dei macro-settori merceologici

	Val. Assoluti	Val. %
Settore pubblico	143	7,7
Terziario	546	29,3
Servizi	369	19,8
Manifattura	736	39,5
Agricoltura	69	3,7
Totale	1863	100

La figura 6 riporta il dettaglio della distribuzione geografica rispetto ai vari macro settori. Tra gli accordi multiterritoriali sono piuttosto diffusi quelli del terziario, in cui probabilmente incide molto il settore *credito e assicurazioni*; allo stesso modo i *trasporti* influiscono sulla diffusione del terziario tra questo tipo di accordi. Va evidenziata la quota di aziende pubbliche al Sud che, insieme all'edilizia e all'agricoltura, conferiscono a questo insieme di accordi un carattere peculiare. Tra gli accordi del Nord, spiccano sicuramente quelli del settore manifatturiero che sono di gran lunga i più numerosi. Ma va evidenziata la differenza rispetto al terziario, i cui accordi sono molto più diffusi nel Nord est e al Centro.

<sup>4</sup> In questa seconda classificazione i 69 accordi afferenti al settore agricolo, che sono rimasti disaggregati perché non riconducibile a nessuno dei macro-settori, vengono considerati solo tra territoriali, perché ci sono pochissimi casi tra gli aziendali. Stesso discorso, a parti inverse, vale per il settore pubblico.

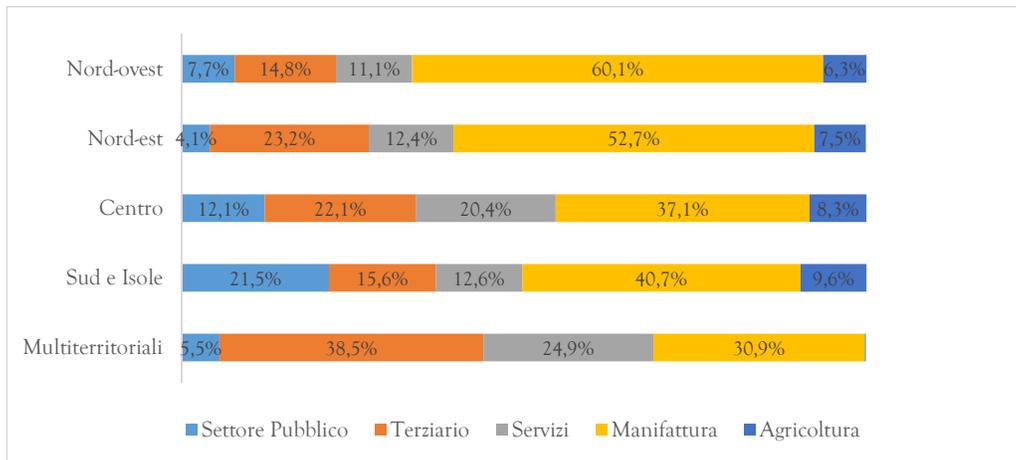


Figura 5 Distribuzione dei macro settori rispetto alla zona geografica (% su totale entro ogni zona geografica)

## 1.2 Le Aree Tematiche

La griglia utilizzata per la classificazione delle materie trattate nei documenti si compone di 11 aree tematiche (primo livello), ognuna composta a sua volta da diversi istituti contrattuali (secondo livello) e norme specifiche o voci tematiche/temi (terzo livello). In calce al rapporto (cfr. Allegato 2) viene riportato in forma tabellare il dettaglio di tutte le aree tematiche e le relative distribuzioni sia in forma percentuale che in valore assoluto. Di seguito, invece, verrà riportata una prima analisi delle aree considerando il campione complessivo (sul totale dei 1887 accordi), operando anche un confronto con le distribuzioni del primo report. Le singole aree saranno declinate poi in maniera più specifica nei capitoli successivi, in cui i vari istituti e temi saranno messi in rapporto tra loro e con le variabili di sfondo (dimensione aziendale, territorio, etc.).

L'istogramma che segue presenta, in maniera sintetica e decrescente le aree<sup>5</sup>, confrontando il Primo e il Secondo rapporto sulla contrattazione decentrata. In generale l'ordinamento è rimasto lo stesso, con la sola eccezione dell'area relativa a politiche industriali e crisi aziendali che è cresciuta di alcuni punti percentuali. Le altre aree sembrano mostrare un decremento in termini percentuali ma va precisato che i valori sono calcolati su campioni di diversa numerosità (1.700 accordi per il primo report e 1.887 per il secondo), quindi sono solo parzialmente confrontabili. Inoltre, una più mirata selezione del campione per questo ciclo di analisi ha consentito una maggiore variabilità dei temi di contrattazione e quindi meno concentrazione di istituti particolari.

<sup>5</sup> In questa figura non è stata inserita l'area 1 relativa agli aspetti contrattuali generali perché, come si vedrà meglio in seguito (cfr. cap.4) si tratta di un gruppo di istituti non assimilabili l'uno a l'altro e quindi non trattabili in maniera aggregata.

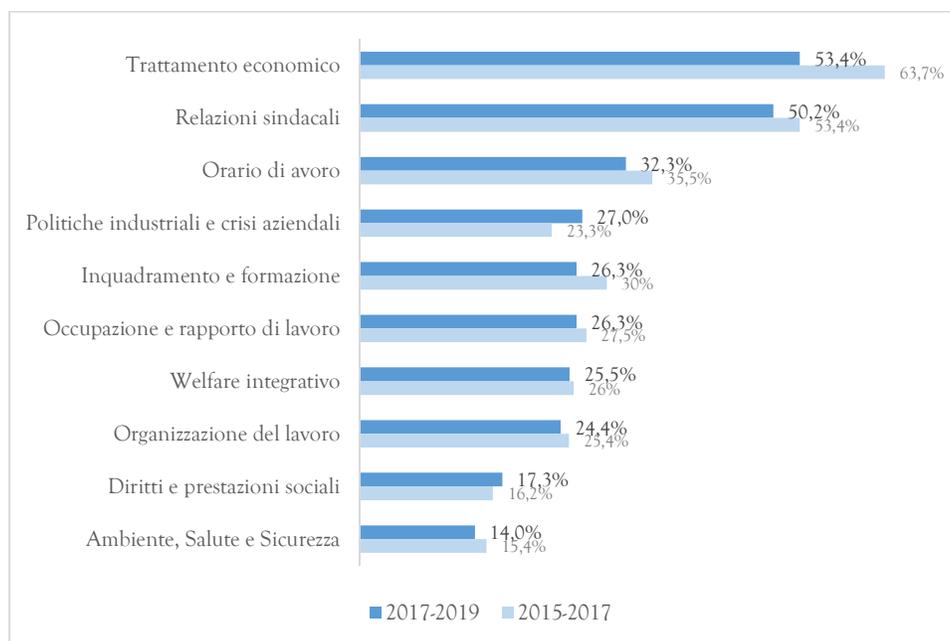


Figura 6 Distribuzioni Aree Tematiche per il primo e secondo rapporto (% su totale degli accordi)

Un aspetto interessante che può essere qui enfatizzato è la ricchezza tematica che caratterizza gli accordi, ovvero quante sono le norme specifiche trattate in ogni documento<sup>6</sup>. La distribuzione dell'indice di ricchezza tematica varia da un minimo di 1 a un massimo di 64 temi per accordo, con una media pari 6,7. Il primo aspetto che emerge riguarda il tipo di documento: gli accordi territoriali – e in particolare quelli provinciali – presentano una maggiore variabilità di temi rispetto agli aziendali, con una media di oltre 11 temi per accordo. Gli aziendali, invece, hanno una media di soli 6,3 temi per accordi, con quasi la metà dei documenti che conta meno di tre istituti contrattuali per accordo.

La figura 8, invece, rappresenta la “ricchezza” tematica degli accordi considerati rispetto alla presenza di almeno una voce riconducibile alle varie aree. Come si può vedere, dove si tratta di politiche industriali e crisi aziendali i documenti sono meno estesi dal punto di vista tematico, probabilmente perché nella maggior parte dei casi si tratta di accordi difensivi che si concentrano su temi specifici. Dall'altro canto, dalla figura 8 emerge anche che i temi che di solito presentano percentuali di ricorrenza più basse sono discussi generalmente in accordi più ampi, ovvero *Diritti e prestazioni sociali*, *Ambiente Salute e sicurezza*. Questo a riprova del fatto che queste aree effettivamente di rado ricoprono un ruolo preminente in accordi su temi specifici, ma sono trattate prevalentemente in integrativi estesi che vertono su molteplici argomenti normativi e/o salariali.

<sup>6</sup> Per questo è stato costruito un indice di conteggio che somma per ognuno degli accordi il numero di temi affrontati. A partire da questo primo indice numerico è stato creato un secondo che prevede 4 modalità, frutto di una ricodifica della distribuzione precedente.

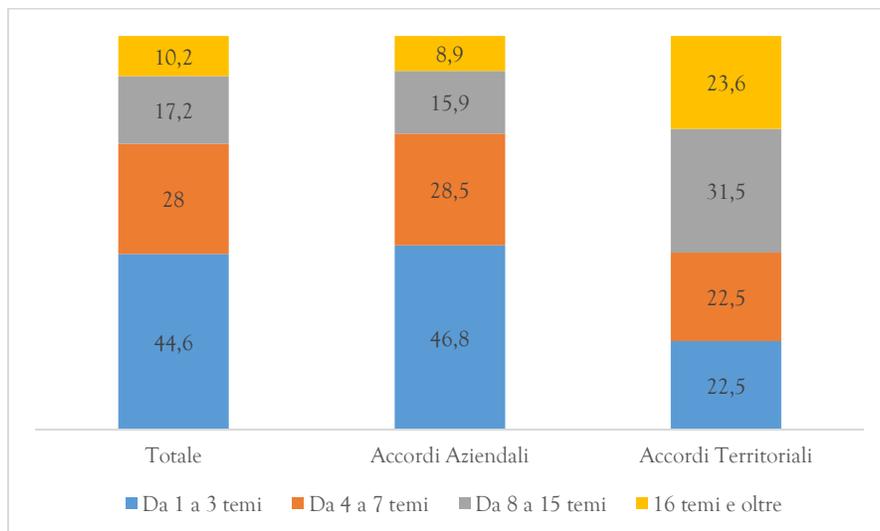


Figura 7 Ricchezza tematica per tipo di documento (% su totale degli accordi)

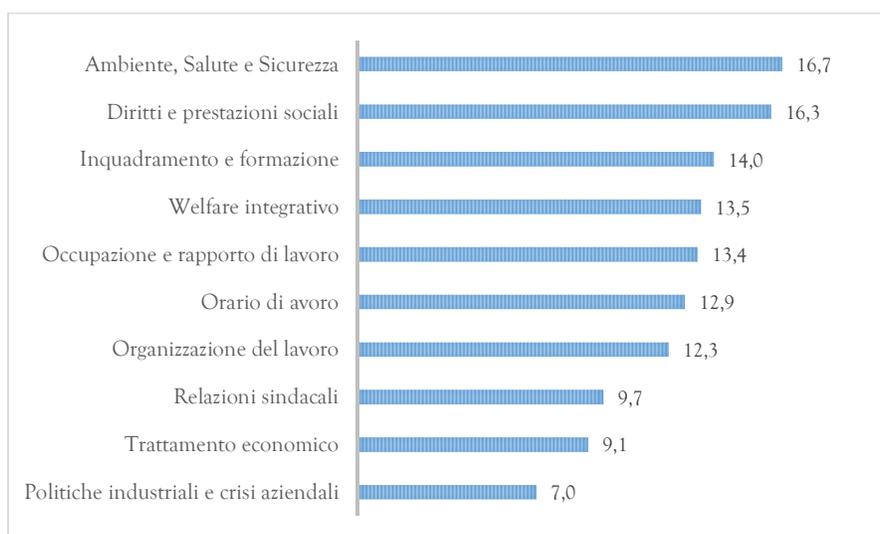


Figura 8 Valore medio dell'indice di ricchezza tematica per gli accordi che trattano dei vari temi

## 2. La contrattazione territoriale

### 2.1 Aspetti generali degli accordi territoriali

Come già accennato in precedenza, in questo secondo report si è deciso di trattare separatamente la contrattazione territoriale rispetto a quella aziendale, anzitutto per le loro peculiarità settoriali e tematiche. I contratti territoriali di secondo livello analizzati sono 178 (9,4% del totale), suddivisi divisi tra regionali, provinciali e altro tipo (si tratta di accordi territoriali che riguardano specifiche clausole e sono estesi a più territori).

Tabella 12 Tipi di accordi territoriali

	Val. Assoluti	Val. %
Regionali	42	23,6
Provinciali	130	73
Altro	6	3,4
Totale	178	100

In quasi l'80% dei casi si tratta di accordi firmati nel corso del 2017, ma spesso ancora in corso di validità, perché di durata triennale o più.

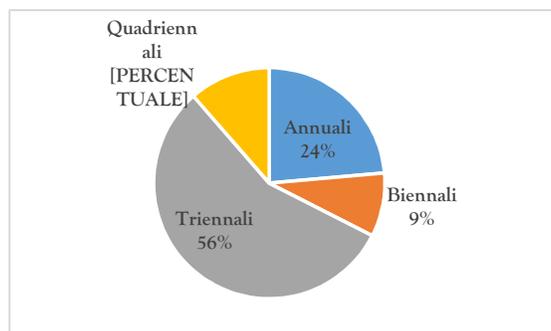


Figura 9 Durata degli accordi territoriali

Questo tipo di accordi, che hanno sempre un riferimento geografico, sono prevalentemente riferiti alle regioni del Nord-est, tra cui spicca l'Emilia Romagna che da sola conta circa il 16% dei territoriali, meno numerosi sono quelli del Sud.

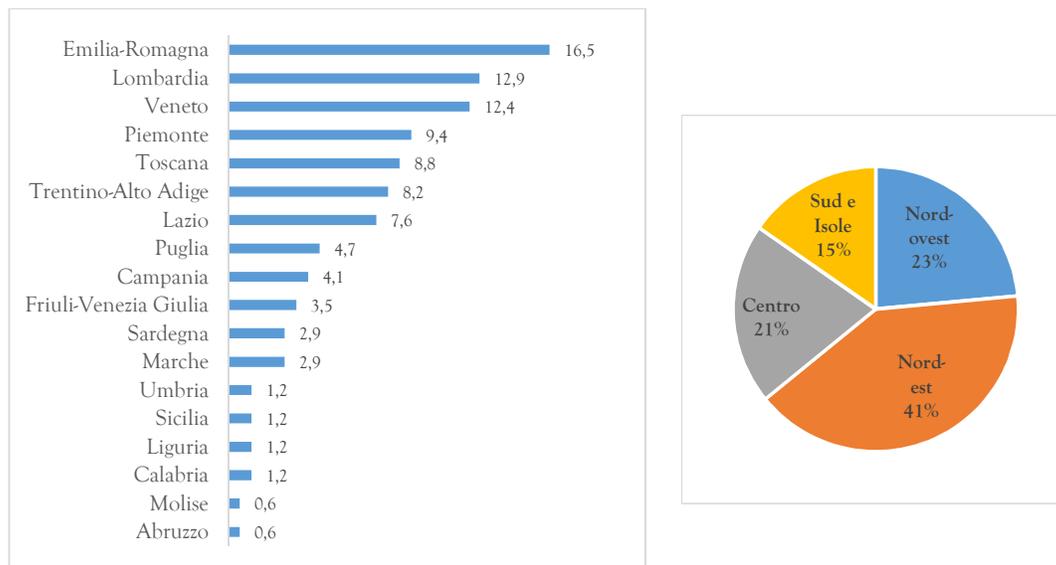
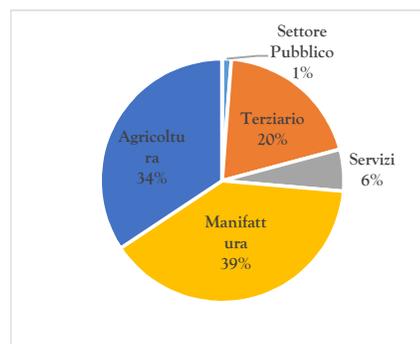


Figura 10 Ripartizione geografica degli accordi territoriali (% entro il totale di accordi territoriali)

Per quanto riguarda il settore si può vedere come i territoriali interessino principalmente due segmenti: quello agricolo e quello delle costruzioni, i cui contratti nazionali di riferimento prevedono la dimensione territoriale come sede della contrattazione decentrata.

Tabella 13 Distribuzione del settore per accordi territoriali

	Val. Assoluto	Val. %
Agricoltura	56	34,4
Chimica e Affini	2	1,2
Meccanico	5	3,1
Tessile	1	0,6
Industria Agroalimentare	1	0,6
Edilizia, Legno, Lapidari, Laterizi	55	33,7
Poligrafici e Spettacolo	4	2,5
Commercio e Turismo	16	9,8
Trasporti	7	4,3
Credito e Assicurazioni	6	3,7
Aziende di Servizi	2	1,2
Enti e Istituzioni Pubbliche	2	1,2
Enti e Istituzioni Private	6	3,7
Totale <sup>7</sup>	163	100



La figura 11 mostra il dettaglio del tipo di accordo rispetto alla categoria sindacale, come già anticipato dai dati sul settore, le categorie che firmano il maggior numero di accordi territoriali sono Flai e Fillea. Abbastanza consistenti sono anche gli accordi firmati dalle strutture

<sup>7</sup> Non tutti gli accordi possono essere ricondotti a uno specifico settore perché alcuni si riferiscono ad aspetti specifici come la detassazione del premio o l'apprendistato. Si tratta perlopiù di accordi firmati da Confederati.

confederali, si tratta per lo più di accordi sulla detassazione del premio firmati congiuntamente da associazioni datoriali e organizzazioni sindacali.

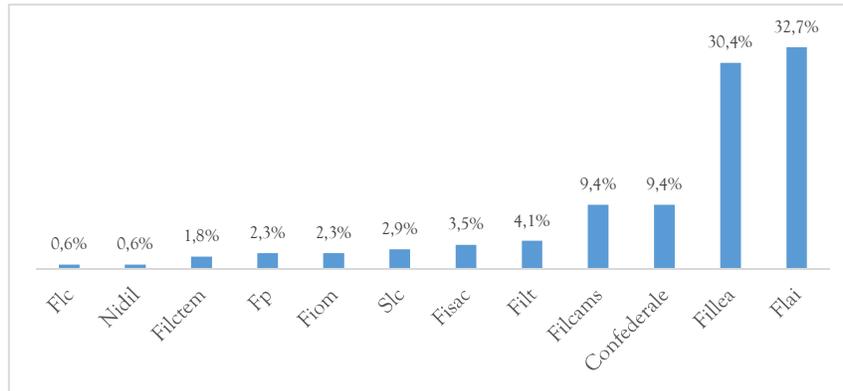


Figura 11 Categoria sindacale degli accordi territoriali

## 2.2 Le aree tematiche degli accordi territoriali

Per quanto riguarda i temi degli accordi si possono notare interessanti differenze rispetto al resto del campione, sia rispetto all'ordinamento che alle percentuali. Il trattamento economico e le relazioni industriali sono comunque le aree più diffuse, ma si contraddistinguono per percentuali molto più elevate. Questo in parte è dovuto alla maggiore variabilità dei temi che contraddistingue il campione complessivo, ma anche alla particolare diffusione che alcuni istituti di queste aree hanno tra i territoriali. L'area relativa all'occupazione è particolarmente diffusa soprattutto perché ci sono molti accordi territoriali che trattano di *Modalità di selezione del personale e tipologia di assunzioni*, ma anche di gestione degli appalti. Mentre, soprattutto tra gli accordi dell'agricoltura, sono molti gli accordi che definiscono le mansioni entro l'ambito inquadramento e formazione. Sono poco diffusi gli accordi che trattano di organizzazione del lavoro- declinata quasi esclusivamente come prestazioni- Questo dipende dalla composizione dei due istituti, per cui di rado nei territoriali si fa riferimento a aspetti innovativi dell'organizzazione del lavoro, mentre è più probabile che si parli di temi quali ritmi e pause, trasferte e polifunzionalità. Anche gli accordi su politiche e crisi aziendali sono pochi, ma questo è comprensibile considerando che si tratta di un'area prettamente connessa agli aziendali.



Figura 12 Ordinamento delle aree tematiche degli accordi territoriali e confronto con la distribuzione dell'intero campione

L'area più ricorrente tra i territoriali è quella relativa al trattamento economico, che si trova in oltre l'80% degli accordi di questo tipo. Come si può vedere dalla figura che segue ognuno dei singoli istituti presenta percentuali considerevoli, in particolare la retribuzione variabile che si caratterizza per il premio- inteso in questo caso soprattutto come misura da detassare- e l'elemento variabile della retribuzione (EVR), ampiamente citato, ad esempio, tra gli accordi degli edili.

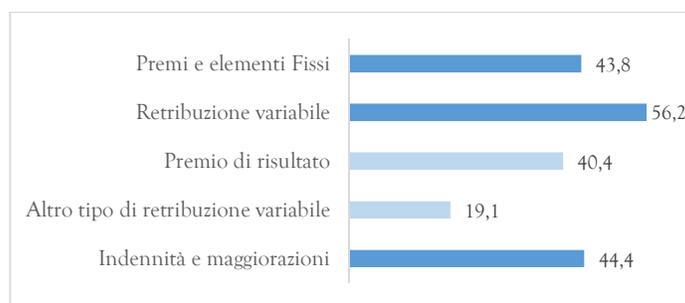


Figura 13 Istituti contrattuali Area trattamento economico per gli accordi territoriali

La seconda area più contrattata è quella relativa a diritti e relazioni sindacali, incrementata dalla voce *commissioni paritetiche* (37%) e *diritti di codeterminazione/esame congiunto* (35%). Tuttavia l'istituto più diffuso dell'area è quello della bilateralità che compare il oltre il 57% degli accordi territoriali.

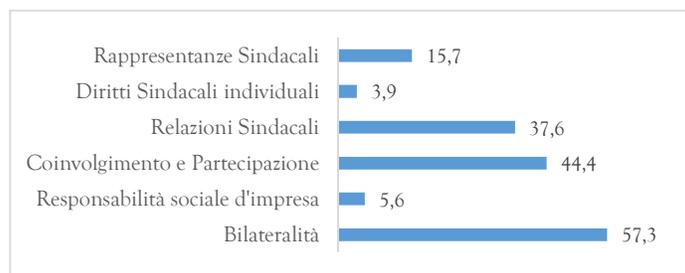


Figura 14 Istituti contrattuali Area Relazioni e Diritti sindacali per gli accordi territoriali

Il tema della bilateralità si articola in una voce principale – *Adesione a Ente/Fondo Bilaterale* – e quattro voci che specificano il tipo di prestazioni bilaterali da erogare.

Tabella 19 Distribuzione dei temi relativi a Bilateralità negli accordi territoriali

	Val. Assoluti	Val %
<i>Adesione a Ente/Fondo Bilaterale</i>	94	52,8
<i>Salute e sicurezza</i>	37	20,8
<i>Formazione</i>	25	14
<i>Sostegno al reddito</i>	25	14
<i>Welfare integrativo</i>	25	14

La figura 15 riporta il dettaglio di ognuna delle voci tematiche entro i settori per gli accordi territoriali. Ovviamente, per la consistenza numerica che li contraddistingue, gli accordi dei settori edile e agricolo sono sempre i più consistente, sia per l'area complessiva che per i singoli istituti contrattuali. Nel settore dell'agricoltura sono molto ricorrenti le misure di sostegno al reddito e meno quelle sulla formazione, che invece ricorrono il oltre la metà degli accordi edili.

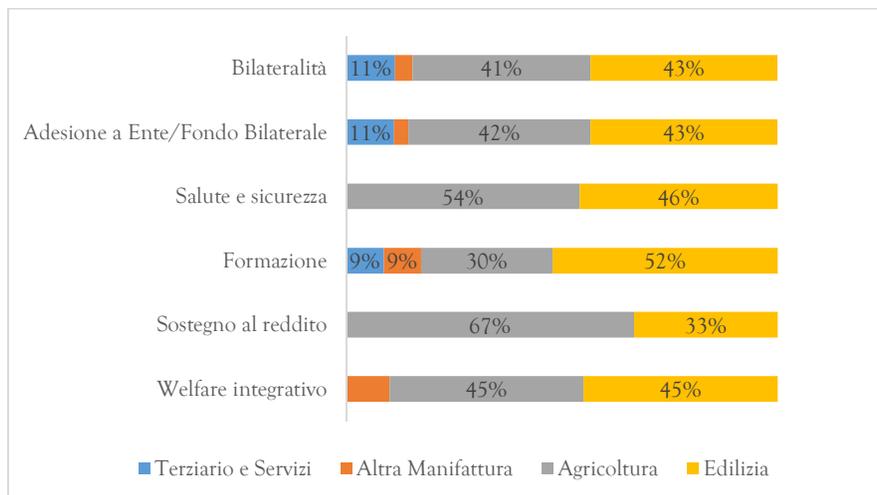


Figura 15 Distribuzione dei temi relativi a Bilateralità rispetto al settore per i soli accordi territoriali (% su totale entro ogni area)

Il tema della bilateralità sembra avere anche una forte connotazione territoriale (figura 13), infatti, la maggior parte degli accordi del Sud e Isole introduce il tema della bilateralità. Mentre molto meno consistente, seppur alta, è la percentuale che riguarda gli accordi di Nord est e Centro.

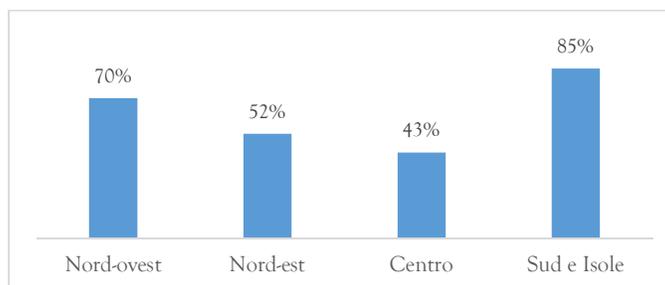


Figura 16 Distribuzione Bilateralità rispetto alla zona Geografica per i soli accordi territoriali (% su totale entro ogni categoria)

### 3. Le Caratteristiche delle Aziende

La piattaforma informatica per l'inserimento degli accordi è dotata di una finestra specifica per registrare le informazioni delle aziende firmatarie<sup>8</sup>. In particolare, oltre al nome dell'impresa, è stato rilevato: il codice Ateco (utilizzato per stabilire il settore), la forma societaria, il numero di addetti e l'anno in cui questo dato è stato registrato, la nazionalità dell'azienda controllante, il fatturato dell'azienda e il relativo anno di riferimento. Gli accordi analizzati in questo secondo rapporto interessano in tutto **924** soggetti tra imprese proprie, istituzioni pubbliche e altri enti di varia natura. Più in particolare si tratta di 668 aziende, 197 gruppi e 59 unità produttive.

Per avere un'idea più precisa delle caratteristiche aziendali, i dati presentati in questo capitolo si riferiscono a una matrice ricostruita in cui i casi utilizzati come base di analisi sono le aziende e non gli accordi (cfr. Nota metodologica). Per questo si farà sempre riferimento al totale aziende e non al totale accordi<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Per ogni accordo aziendale inserito è stato possibile specificare una serie di dati riferiti all'azienda firmataria ricavati dalla piattaforma Aida – Bureau van Dijk.

<sup>9</sup> Più in particolare, è stata ottenuta una matrice di 924 aziende, ognuna con almeno un accordo, fino a un massimo di 22 documenti per una singola impresa. In questo modo le informazioni ricavate da questi dati non risultano alterate dal numero di accordi, che ovviamente è maggiore per le aziende più grandi.

Per quanto riguarda la forma societaria, la modalità di risposta *Enti e istituzioni pubbliche* è stata inserita recentemente, proprio per distinguere questo particolare tipo di parte firmataria che rappresenta circa l'8% del totale delle aziende. La forma più diffusa è la Società per azioni, che rappresenta oltre la metà delle aziende; seguono Srl (28,2%) e società cooperative (7,8%), mentre una quota residuale è rappresentata da altre forme aziendali, per lo più fondazioni e associazioni private. In quasi l'80% dei casi si tratta di aziende italiane; le imprese controllate da gruppi esteri sono perlopiù del settore manifatturiero (52%) o del terziario (45%).

Tabella 20 Distribuzione delle aziende per tipo di società e nazionalità

	Val. Assoluti	Val. %
Spa	491	53,1
Srl	261	28,2
Cooperativa	72	7,8
Enti e istituzioni pubbliche	73	7,9
Altro	27	2,9
Italiana	734	79,4
Estera	184	19,9

Quasi la totalità delle aziende pubbliche firma, come prevedibile, accordi del settore pubblico, con la sola eccezione di qualche accordo del settore agricolo e uno del terziario. Le aziende classificate come *Altro*, essendo perlopiù enti e istituzioni private, siglano soprattutto accordi del terziario. Infine Srl e Spa, si ritrovano soprattutto nella manifattura e nel terziario.

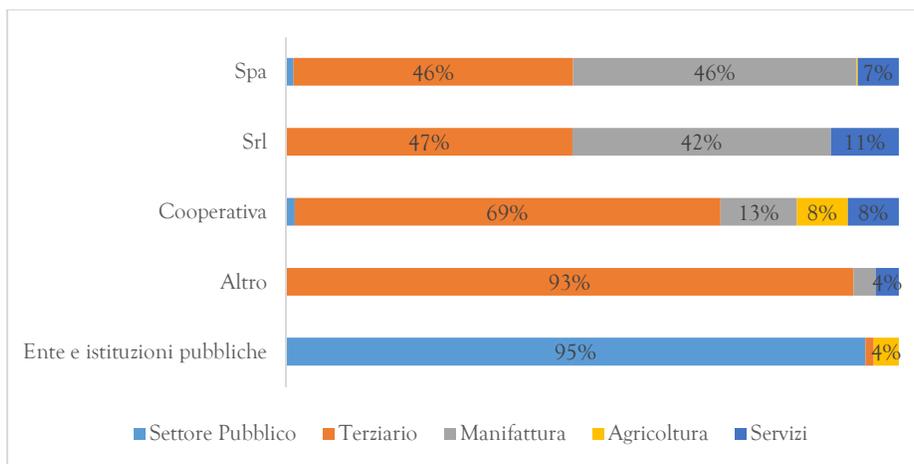


Figura 17 Forma societaria per macro settore (% entro il totale della forma societaria)

Oltre il 40% delle aziende ha più sedi sul territorio nazionale, mentre quelle che hanno uno specifico riferimento geografico si ripartiscono in maniera piuttosto equa con la sola eccezione del Sud e Isole che conta un numero inferiore di imprese, molte delle quali afferenti al settore pubblico.

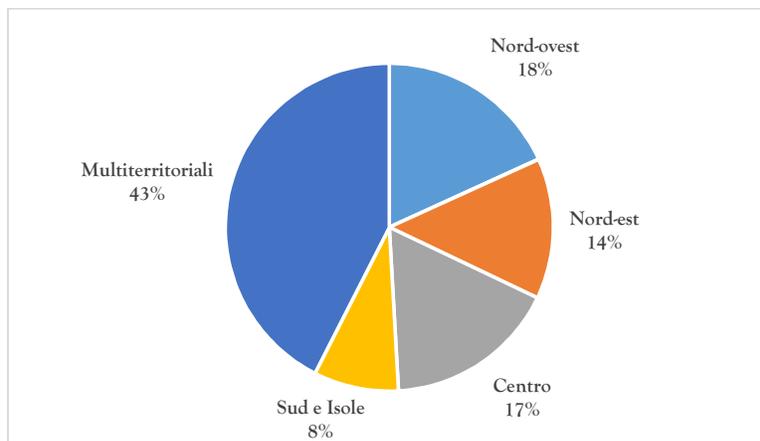


Figura 18 Ripartizione geografica delle aziende (% sul totale aziende)

La maggior parte delle aziende sono del settore meccanico e di quello agroalimentare, ma il macro settore del terziario è quello che complessivamente raccoglie il maggior numero di imprese. Residuale è il numero di aziende del settore agricolo, perché questa categoria interessa maggiormente gli accordi territoriali.

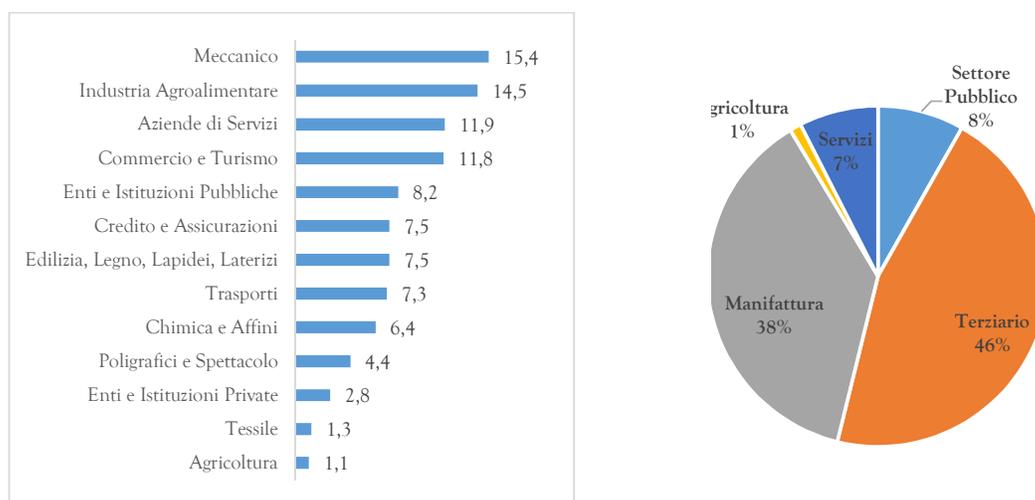


Figura 19 Settore (aggregato e non) delle aziende (% sul totale aziende)

Un aspetto interessante da indagare a proposito delle aziende è il numero di lavoratori interessati dagli effetti degli accordi analizzati. La piattaforma Aida – Bureau van Dijk- da cui questo dato è stato ricavato – fornisce questa informazione solo per le imprese, di conseguenza non sono state considerati né gli enti pubblici, né i soggetti presenti nella categoria *Altro*. Considerando, quindi, solo le 824 aziende di cui è stato possibile ricavare questo dato, i lavoratori interessati dagli accordi sono circa 1.272.842 (da questo conteggio sono esclusi anche i lavoratori a cui si rivolgono gli accordi territoriali, di cui non è possibile stabilire il numero con precisione). Il numero medio di addetti per ogni azienda è di 1.542, ma come si può vedere dalla tabella che segue ci sono importanti differenze rispetto a zona geografica e settore. Le aziende con più sedi sono ovviamente quelle che occupano il maggior numero di lavoratori, ma anche le imprese del Centro e del Nord ovest, impiegano un numero consistente di lavoratori.

Tabella 21 Numero e Media di lavoratori per zona geografica

	Numero Di Lavoratori	Media N° Addetti	N° Aziende
Nord-ovest	69918	477	147
Nord-est	39948	347	115
Centro	84775	637	133
Sud e Isole	19955	363	55
Nazionale- Multiterritoriale	1049590	2.837	370

Per quanto riguarda il settore, invece, quello che raccoglie il maggior numero di lavoratori è il terziario, trascinati da Credito e Assicurazioni (3.080) e, a distanza, da commercio e turismo (1.460). Nella manifattura invece il meccanico è il settore con il numero medio di lavoratori maggiore (1.443). I servizi si caratterizzano, invece, per una maggiore variabilità con alcune grandi aziende di trasporti (2.430) e molte piccole aziende di servizi con medie piuttosto basse.

Tabella 22 Numero e Media di lavoratori per settore

	Numero Di Lavoratori	Media N° Addetti	N° Aziende
Terziario	866064	2204	393
Manifattura	330546	955	346
Agricoltura	2994	428	7
Servizi	59247	871	68

Il numero di addetti è stato anche ripartito in cinque classi, in cui prevalgono numericamente le medie imprese (Cfr. tab.23).

Tabella 23 Ripartizione in classi del numero di addetti (Dimensione aziendale)

	Val. Assoluti	Val. %
Piccolissime imprese (fino a 19 addetti)	63	7,7
Piccole imprese (tra 20 e 49 addetti)	81	9,9
Medie Imprese (tra 50 e 249 addetti)	272	33,2
Medio grandi imprese (tra 250 e 999 addetti)	189	23
Grandi imprese (1.000 addetti e più)	215	26,2
Totale	820	100

Le figure che seguono riportano la ripartizione della dimensione aziendale rispetto a zona geografica e macro settore. Come si può osservare, i diversi ambiti territoriali mostrano distribuzioni piuttosto simili rispetto alla dimensione aziendale, con molte imprese di medie dimensioni e poche grandi, che, ovviamente, sono diffuse tra le aziende multiterritoriali. Per quanto riguarda il settore, invece, come prevedibile oltre la metà delle piccole e medie imprese attengono al manifatturiero, mentre molte delle grandi aziende si occupano di terziario e servizi.

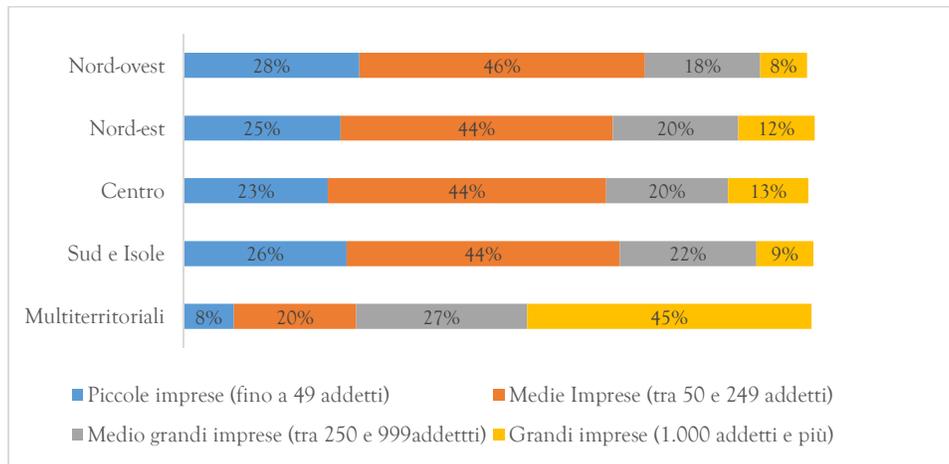


Figura 20 Dimensione aziendale per ripartizione geografica (% su totale entro ogni categoria sul totale aziende)

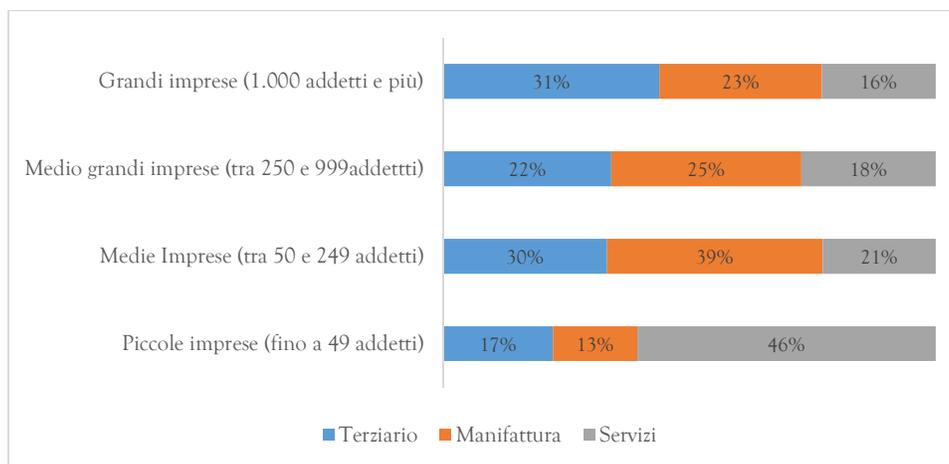


Figura 21 Dimensione aziendale per macro settore (% su totale entro ogni categoria sul totale aziende)

In questo secondo ciclo di ricerca è stata aggiunta una nuova informazione sulle aziende, ovvero il fatturato annuo<sup>10</sup>. Questo dato è disponibile per **609** imprese perché per gli enti pubblici e gli *Altro* (100 aziende) non era possibile reperire questa informazione (per gli stessi motivi del numero addetti). Gli altri dati mancanti (n. 215) dipendono dal fatto che si tratta di aziende inserite lo scorso anno, per cui questa informazione non era stata rilevata. Il fatturato medio complessivo è piuttosto alto e si attesta all'incirca sui 170.778.454. Si tratta di un dato prevedibile se si considera la composizione del campione aziendale, composto da molti grandi gruppi industriali, 20 dei quali superano il miliardo di fatturato annuo. Tuttavia questo dato è piuttosto variabile rispetto ai settori come si può vedere dalla tabella che segue, in cui i valori sono ordinati in maniera crescente. La manifattura è il macro-settore che presenta valori più elevati, soprattutto per le aziende del chimico, che hanno un fatturato medio di poco inferiore a 300 milioni di euro e quelle dell'agroalimentare (oltre 200 milioni di euro). Anche il terziario presenta valori piuttosto alti, determinati in particolare dalle grandi aziende di telecomunicazione (215 milioni). Le aziende dei servizi sono quelle con fatturati mediamente meno consistenti, ma con un variabilità interna piuttosto elevata; da una parte infatti ci sono le grandi aziende di trasporti che alzano la media (227 milioni), e dall'altra molte piccole imprese di servizi con fatturati spesso inferiori ai 100 milioni di euro.

<sup>10</sup> I dati sul fatturato si riferiscono in circa il 67% dei casi al 2018, e per il restante al 2017.

Tabella 24 Fatturato medio annuo per macro-settore

	Fatturato annuo medio	N° Aziende
Servizi	105.594.502	61
Agricoltura	119.349.250	5
Terziario	164.074.463	285
Manifattura	194.846.628	258
<b>Totale</b>	<b>170.778.454</b>	<b>609</b>

Anche in questo caso il fatturato aziendale è stato ripartito in classi, per mostrare anzitutto la variabilità che caratterizza il tessuto delle imprese italiane. Nel dividere i valori in classi si è deciso di considerare due fattori: da una parte la nostra distribuzione che, come si è visto è particolarmente sbilanciata su valori più alti; dall'altra si è fatto riferimento al decreto ministeriale del 18 aprile 2005 che individua le varie tipologie di impresa e ne definisce le specifiche caratteristiche<sup>11</sup>.

Tabella 25 Distribuzione Classi di fatturato annuo

	Val. Assoluti	Val. %
Inferiore a 2 milioni	81	13,3
Tra 2 e 10 milioni	109	17,9
Tra 10 e 50 milioni	150	24,6
Tra 50 e 150 milioni	109	17,9
Tra 150 e 500 milioni	101	16,6
Oltre 500 milioni	59	9,7
<b>Totale</b>	<b>609</b>	<b>100</b>

I due grafici che seguono mostrano le diverse distribuzioni delle classi di fatturato entro macro-settore e zona geografica.

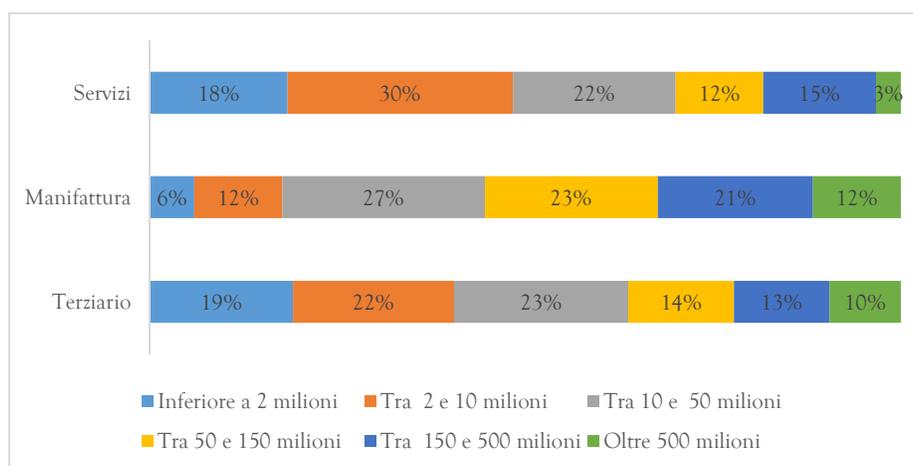


Figura 22 Macro settore per classi di fatturato annuo (% su totale entro ogni categoria)

<sup>11</sup> Il decreto "Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese" definisce le seguenti tipologie di imprese: Micro impresa (meno di 10 occupanti; fatturato o bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro); Piccola impresa (da 10 a 49 occupanti; fatturato o bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro); Media impresa (da 50 a 249 occupanti; fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro e un bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro); Grande impresa (oltre 249 occupanti; fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro, bilancio annuo superiore a 43 milioni di euro).

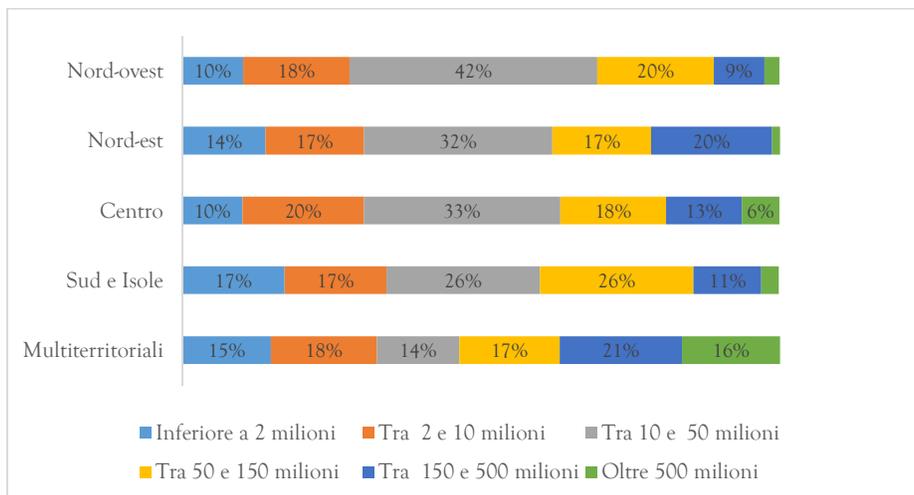
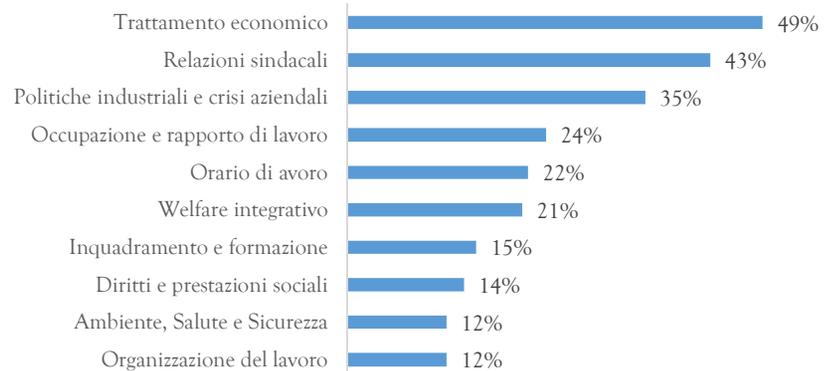


Figura 23 Ripartizione geografica per classi di fatturato annuo (% su totale entro ogni categoria)

Per concludere questo capitolo può essere utile analizzare la distribuzione dei temi rispetto alle caratteristiche delle imprese del campione. Come si può vedere il trattamento economico è sempre il più diffuso, con la sola eccezione delle grandi aziende, in cui le relazioni sindacali ricorrono in oltre il 76% dei casi. Va evidenziata anche la diffusione del welfare integrativo, in circa la metà delle medio-grandi e grandi imprese. L'area relativa a salute e sicurezza rimane sempre la meno affrontata, anche se più diffusa di altre aree tra le piccole e medie imprese, e con percentuali rilevanti tra le grandi. Infine va segnalata la presenza consistente della voce Politiche industriali e crisi aziendali tra le imprese più piccole, probabilmente anche per gli accordi su cambi appalti e cessioni di rami d'aziende che ricorrono spesso tra le piccole aziende di servizi.

### Piccole imprese (fino a 49 addetti)



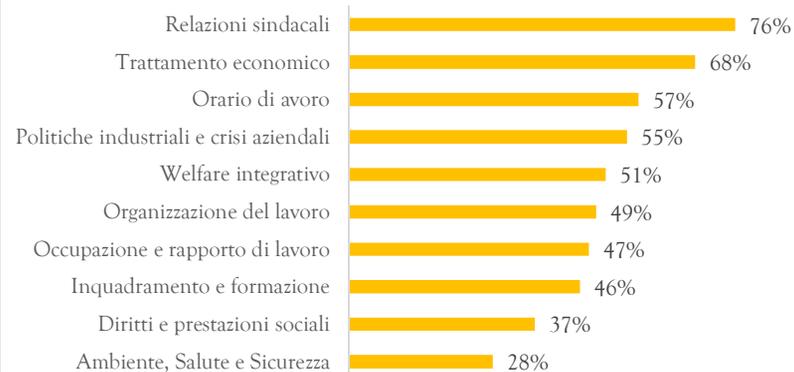
### Medie imprese (tra 50 e 249)



### Medio grandi imprese (tra 250 e 999)



### Grandi imprese (1.000 addetti e più)



### Un caso particolare di contrattazione aziendale- La Filiera Amazon

Amazon rappresenta una delle imprese più redditizie del mondo e la principale *internet company* (assieme a Google e Apple) che, nell'ambito di questo decennio, ha contribuito a creare un nuovo modello di economia basata su una forte strutturazione del digitale. Da evidenziare che la redditività maggiore della multinazionale di Seattle trae origine dal business afferente ai servizi digitali (Web services) e non al ruolo di primo attore nel settore dell'E-commerce.

Il colosso fondato da Jeff Bezos si caratterizza per una presenza "fisica" rappresentata dai centri di distribuzione (Fulfilment Center) ad alta intensità lavorativa sparsi in tutto il mondo, in Europa e anche nel nostro paese dove i nuovi insediamenti si stanno estendendo sempre più, a cui si affiancano dei nodi (hub) di distribuzione.

La caratteristica di Amazon è quella di aver imposto un forte cambiamento nelle abitudini di acquisto del consumatore e di avere strutturato un modello di organizzazione del lavoro che assomma elementi di innovazione ad altri che paiono mutuati direttamente dal secolo scorso.

Gli stabilimenti Amazon sono impianti dove non si produce merce ma si limita a gestirla in tutti i suoi aspetti, ricezione, stoccaggio, imballaggio e spedizione, attraverso una gestione digitale pervasiva ed efficiente; la componente umana è ancora fondamentale ma ad essa sono affidate mansioni ripetitive, standardizzate, controllate; il grado di automazione del lavoro varia a seconda dell'impostazione del Fulfilment Center e questo rigido governo di ogni passaggio ci riporta appunto ad una fabbrica novecentesca dove taylorismo e fordismo si amalgamano fino a confondersi.

In Italia Amazon sbarca nel 2011 a Castel San Giovanni (Piacenza) con un centro distribuzione di grandi dimensioni anche sul piano occupazionale. Dal 2015 prende piede una strategia di forte sviluppo che porta all'apertura di nuovi hub nel milanese e nel varesotto, e in provincia di Torino, a cui fanno seguito Larizzate (Vercelli), Passo Corese (Rieti), Torrazza Piemonte (Torino) e Casirate (Bergamo). Altri sono in progress, come ad esempio a Rovigo.

I problemi a cui il sindacato è chiamato a dare risposte mediante una non sempre facile azione di rappresentanza e una ancor più difficile azione negoziale si articolano: in turni disagiati, nell'assenza di variazione delle mansioni, in ritmi di lavoro incessanti che minano fisico e mente, per non parlare di una platea occupazionale di riferimento, contraddistinta da fortissimo turn over, in cui il lavoro somministrato è l'unica forma di accesso e costituisce un costante "esercizio di riserva" fortemente ricattabile e flessibile.

Un altro fronte sindacale è costituito dalla catena di appalti e subappalti con cui Amazon gestisce prioritariamente le consegne a domicilio e che spesso si traducono in un ulteriore strumento di compressione dei costi, a partire da quello del lavoro dei cosiddetti *drivers*.

Gli accordi analizzati nel report si occupano di questi due diversi aspetti della "filiera Amazon" e riguardano, da un lato lo storico stabilimento di Castel San Giovanni, dall'altro le imprese che intraprendono rapporti commerciali con Amazon in Lombardia, Toscana e Lazio.

A Piacenza le Organizzazioni Sindacali hanno ad oggi sottoscritto due accordi (nel 2018 e nel 2019) che intervengono sulla organizzazione del lavoro stabilendo tre fasce con rotazione omogenea sul fine settimana e la garanzia di un week end di riposo nell'ambito di 8 settimane, nonché la definizione di un ruolo di interlocuzione attiva per le rappresentanze sindacali aziendali. Viene anche migliorata rispetto al CCNL Terziario applicato la maggiorazione per il lavoro domenicale che passa dal 30% al 50% dalla 64esima ora lavorata.

Nel novembre 2019 un verbale di incontro sancisce l'aumento temporaneo della percentuale della maggiorazione per il lavoro straordinario nel periodo di picco natalizio. Per quanto riguarda le imprese appaltatrici (Delivery Mates, RPost, Navire Srl, e Consorzio Stabile Sail Post, Defendini Logistica, BS Trasporti, Egls Logistica) gli accordi analizzati garantiscono la piena applicazione del CCNL Merci, Logistica e Spedizioni, definendo il corretto inquadramento degli autisti (*drivers*), governando l'orario di lavoro anche attraverso il ricorso alla multiperiodalità e

alla banca ore, introducendo indennità di trasferta, bilanciando l'utilizzo dei part time rispetto al full time sempre nel rispetto delle regole previste dal CCNL.

Di particolare interesse le operazioni di stabilizzazione che alcune di queste intese introducono, sancendo il passaggio dei lavoratori a tempo determinato a indeterminato, dei lavoratori part time a full time e, con l'obiettivo di perseguire un "accorciamento della filiera", la trasformazione dei lavoratori assunti con partita IVA a subordinati.

Si tratta di un quadro ancora parziale e in divenire che però ci consegna un buon grado di dinamismo e propositività da parte delle categorie della Cgil (Filcams, Filt, Nidil, Slc) impegnate anche in un'intensa attività di coordinamento nazionale e internazionale.

## 4. I temi della contrattazione Aziendale

In questo capitolo saranno presentati i dati relativi all'analisi sugli accordi aziendali che costituiscono circa il 90% del totale di contratti presenti in archivio. In particolare, gli accordi aziendali siglati tra il 2017 e il 2019 e analizzati in questo secondo report sono in tutto 1.683, divisi tra: gruppi (35%), unità produttive (7%) e aziende (58%) (Cfr. Tab.4).

Nella figura che segue vengono presentate le frequenze relative alle singole aree per i soli accordi aziendali. Le distribuzioni risultano piuttosto simili al quadro generale (Cfr. Fig.6), con le sole eccezioni di *Politiche industriali e crisi aziendali* e dell'area *Organizzazione del lavoro* che ricorrono più frequentemente rispetto al totale del campione, ma questo è abbastanza comprensibile se si considera che si tratta di due aree che si compongono di istituti contrattuali più attinenti alla contrattazione aziendale.

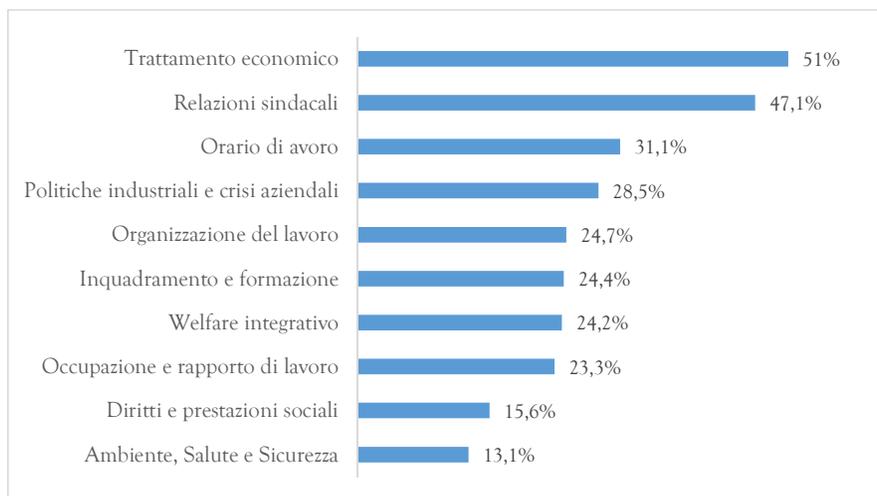


Figura 24 Distribuzioni Aree Tematiche per i soli accordi aziendali (% entro il totale di accordi aziendali n.1683)

Di seguito verranno presentate in dettaglio le analisi per ogni singola area tematica, tenendo sempre in considerazione il sub campione di accordi aziendali.

### 4.1 Aspetti contrattuali generali

Questa area in particolare, presenta alcune specificità; si tratta infatti di una serie di aspetti generali e trasversali non riconducibili univocamente alle altre aree tematiche. Rispetto al report dello scorso anno quest'area è stata integrata con alcune voci e le rispettive specifiche. Tuttavia si tratta di voci che non sono collegate tra loro, per questo non si è ritenuto utile aggregarle come invece è stato fatto per le altre aree.

Tabella 26 Istituti contrattuali Area 1. Aspetti contrattuali generali

	Val.	Ass. Val. %
1.1 Riferimento a normativa su detassazione PdR	554	32,9
1.2 Deroghe a Ccnl / legge o accordi di livello superiore	43	2,6
1.3 Applicazione di legge	5	0,3
1.4 Contrattazione inclusiva	18	1,1
1.5 Valutazioni e obiettivi di premessa	983	58,4

Come si vedrà meglio trattando del premio di risultato, la voce *Riferimento a normativa su detassazione PdR* ricorre in tutti i casi in cui è previsto il premio di risultato.

Interessanti sono i casi di *Deroghe a Ccnl / legge o accordi di livello superiore* che ricorrono nel 2,6% degli accordi aziendali (n.43), ma va precisato che nella maggior parte dei casi si tratta di deroghe che migliorano le condizioni contrattuali rispetto a accordi di livello superiore. In oltre la metà dei casi, infatti, si tratta di deroghe al Jobs Act che prevedono specifiche clausole di cessione/riassunzione con la conservazione delle condizioni contrattuali precedenti dei lavoratori interessati da procedure di cambio appalto o cessione ramo d'azienda.

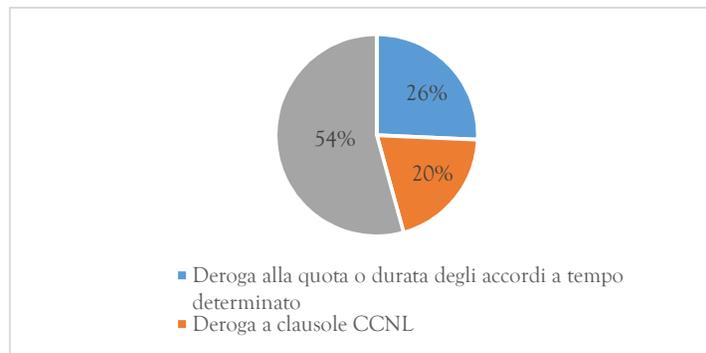


Figura 25 Specifica degli accordi in deroga (% entro il totale degli accordi in deroga)

Per quanto riguarda la voce *Applicazione di leggi* appare solo in un numero marginale di accordi (n.5; 0,3%) e si riferisce soprattutto al recepimento della legislazione su molestie e violenza e Quota 100.

La quarta voce dell'area identifica gli accordi di contrattazione esplicitamente "inclusiva"; si tratta di pochi documenti (n.18; 1,11%) e quasi tutti riconducibili a stabilizzazioni di lavoratori a tempo determinato (oltre a tre casi di accordi che prevedevano l'estensione a lavoratori somministrati di alcune clausole migliorative).

Infine è stata spostata qui la voce *Valutazioni e obiettivi di premessa* presente in circa il 59% degli accordi aziendali (nel primo rapporto si trovava tra gli istituti di *2.Relazioni e Diritti Sindacali*). Si tratta di una voce piuttosto ricorrente per la sua genericità, ricorre ogni qualvolta l'accordo è introdotto da una serie di considerazioni generali- che possono essere di natura economica o sulle relazioni industriali già intercorse tra le parti- che anticipano la parte contrattuale vera e propria. Tuttavia, tali valutazioni sono raramente orientate a una visione strategica condivisa, tant'è che non risultano correlate alla presenza di relazioni sindacali partecipative (vd. voce *2.4.3. Diritti di codeterminazione/esame congiunto*).

## 4.2 Relazioni e Diritti Sindacali

L'area di Relazioni e diritti sindacali compare in 792 accordi (47%) e si articola in sei istituti contrattuali. Tra questi il più significativo è sicuramente quello relativo a *Coinvolgimento e partecipazione*, che compare in oltre il 40% di accordi aziendali, in particolare con la voce *Diritti di codeterminazione/esame congiunto*. Gli istituti meno contrattati sono *Responsabilità sociale d'impresa*- che compare poco e solo associata a codici di condotta- e *Bilateralità*- che come si è visto nel capitolo 2 interessa soprattutto gli accordi territoriali.

È stata aggiunta anche una voce residuale *Altro*, per classificare gli istituti non compresi nella griglia principale, e comprende sostanzialmente tutti casi in cui si fa riferimento al CAE o a questioni contrattuali come il passaggio di CCNL o mancati rinnovi.

Tabella 27 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche Relazioni e diritti sindacali (% su totale degli accordi aziendali)

Val. Ass. Val.%

<b>Rappresentanze Sindacali</b> N.168; 10%	Elezioni Rsu /Rsa/delegato di sito o bacino	77	4,6
	Coordinamenti	53	3,1
	Permessi sindacali	56	3,3
	Contributi sindacali	24	1,4
	Locali sindacali e affissione	70	4,2
<b>Diritti Sindacali Individuali</b> N.69; 4%	Assemblee e referendum	64	3,8
	Monte ore sindacale	14	0,8
<b>Relazioni Sindacali</b> N.169; 10%	Sciopero /clausole di raffreddamento/composizione	38	2,3
	Commissioni paritetiche	134	8
<b>Coinvolgimento e Partecipazione N.679;</b> 40,3%	Diritti di informazione	223	13,3
	Diritti di consultazione	151	9
	Diritti di codeterminazione/esame congiunto	470	27,9
<b>Responsabilità Sociale d'impresa N.43;</b> 2,6%	Bilancio sociale	0	-
	Codici di condotta	35	2,1
	Relazioni con enti locali/Regione/Istituzioni	5	0,3
	Adesione a Ente/Fondo bilaterale/Cassa edile	21	1,2
	Salute e sicurezza	10	0,6
<b>Bilateralità</b> N.60; 3,6%	Formazione	34	2
	Sostegno al reddito	2	0,1
	Welfare integrativo	2	0,1
	Altro	9	0,5

Come si può vedere dalla figura che segue, l'intera area e i singoli istituti mostrano andamenti piuttosto diversi rispetto al settore. In generale terziario e manifattura sono quelli che curano maggiormente le relazioni industriali, soprattutto per quel che riguarda gli aspetti partecipativi. Il settore pubblico, invece tratta di più di rappresentanze e relazioni sindacali.

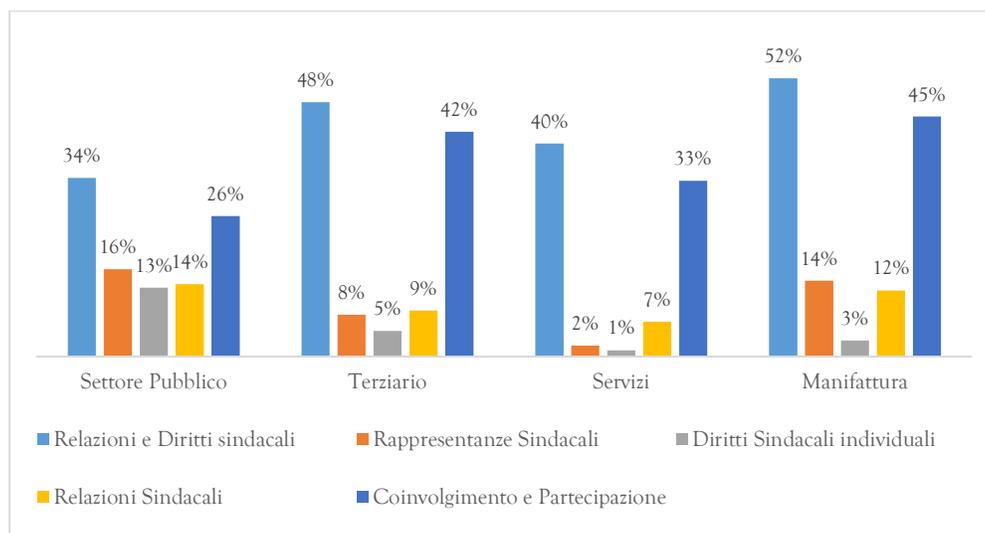


Figura 26 Istituti Contrattuali Area 2 per settore (% entro totale di ogni categoria)

#### 4.2.1 Coinvolgimento e Partecipazione

In questo secondo ciclo di ricerca, per valorizzare maggiormente la parte relativa alla partecipazione si è deciso di implementare le voci *Commissioni paritetiche* e *Diritti di codeterminazione/esame congiunto* con le specifiche dei temi trattati<sup>12</sup>. Le *Commissioni paritetiche* sono costituite soprattutto sui temi inquadramento e formazione, welfare e salute e sicurezza. Sono piuttosto diffuse anche le commissioni su ambiente, salute e sicurezza, soprattutto nel settore manifatturiero, a testimonianza della sempre maggiore rilevanza che il tema della sostenibilità ambientale della produzione e del lavoro sta assumendo nella pratica negoziale, oltre che nel dibattito all'interno della società civile.

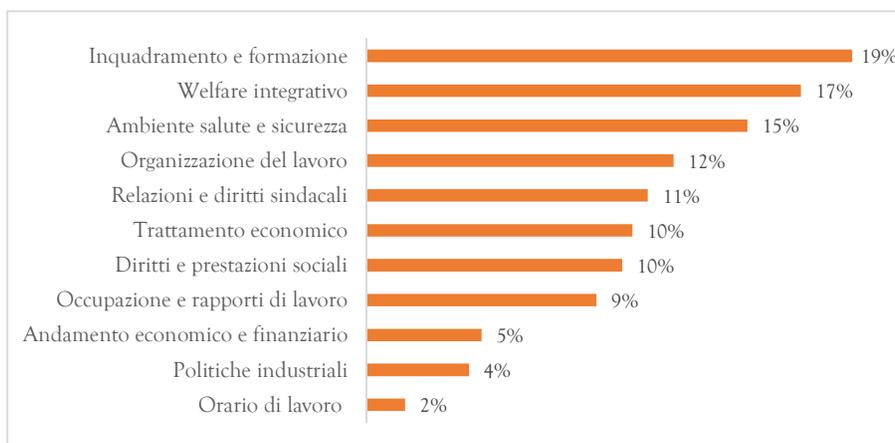


Figura 27 Specifiche dei temi su cui vengono costituite le commissioni paritetiche (% entro gli accordi su Commissioni paritetiche)

Per quanto riguarda le forme di maggiore livello partecipativo (Codeterminazione/esame congiunto), invece, i temi più affrontati sono quelli relativi al trattamento economico e alle crisi aziendali. Probabilmente su questo incidono le procedure ex art.47 della legge 428/90 definite per affitto e cessione ramo d'azienda, che prevedono l'esame congiunto delle parti in questi casi. I temi che sono meno di frequente oggetto di confronto sono quelli relativi all'area welfare e diritti e di salute e sicurezza.



Figura 28 Specifiche dei temi trattati in esame congiunto (% entro gli accordi su Diritti di codeterminazione/esame congiunto)

<sup>12</sup> Questa informazione è valida solo per gli accordi inseriti nel corso dell'ultimo anno, dopo le modifiche implementate sulla piattaforma.

Considerando insieme le diverse voci che riguardano la partecipazione<sup>13</sup>, si possono notare evidenze interessanti per quanto riguarda i singoli settori. Il oltre il 60% degli accordi aziendali del settore agroalimentare, si introducono clausole partecipative, e anche nel commercio e chimica si supera il 50%. I settori dei servizi e quelli pubblici, viceversa, sono quelli meno interessati da aspetti partecipativi della contrattazione.

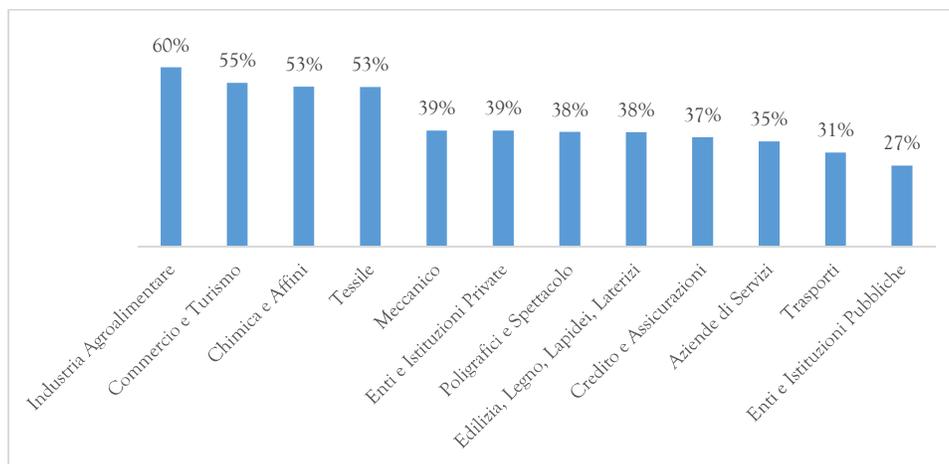


Figura 29 Incrocio tra settore e Partecipazione (% entro totale di ogni settore)

Come si è visto (Cfr. Cap.3) l'area Relazioni e diritti sindacali, in generale, è molto ricorrente tra le aziende di maggiori dimensioni; questa impressione si accentua se si guarda ai singoli istituti dell'area (sono presentati solo quelli numericamente più consistenti). In particolare la Partecipazione, seppur presente in maniera consistente in tutti i tipi di imprese, ricorre in quasi tre quarti delle grandi aziende.

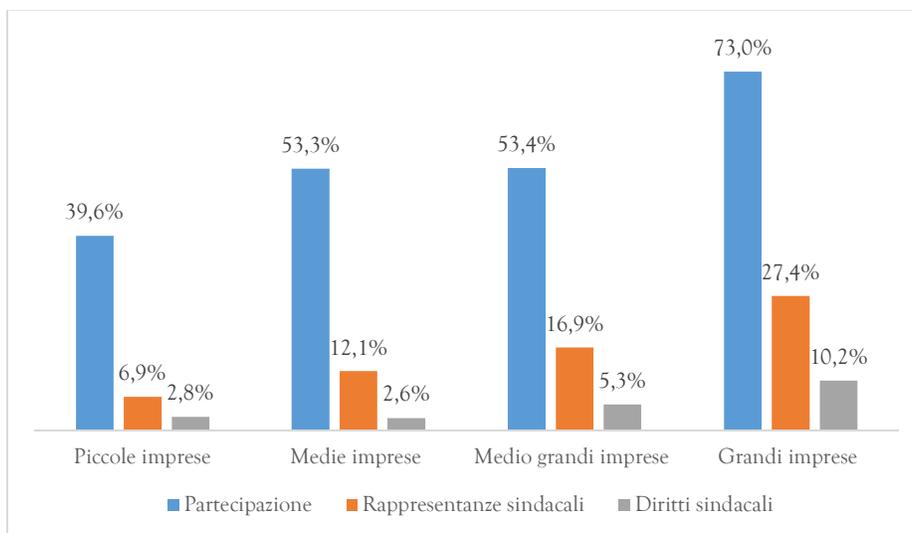


Figura 30 Incrocio tra tipo di azienda e principali istituti dell'area 2 (% entro il totale aziende)

<sup>13</sup> In questo caso sono stati considerati insieme le voci Commissioni paritetiche; Diritti di informazione; Diritti di consultazione e Diritti di codeterminazione/esame congiunto.

### 4.3 Trattamento economico negli accordi aziendali

L'area relativa al trattamento economico risulta la più consistente dal punto di vista numerico, ricorrendo in oltre la metà dei documenti aziendali (51%, n.858); in particolare il tema specifico che si presenta più frequentemente è quello relativo alla retribuzione variabile. Va evidenziato il fatto che risultano irrilevanti sia la partecipazione economica che equità<sup>14</sup>, nel campione selezionato. Piuttosto consistente, invece, è il numero degli accordi che tratta il tema degli elementi fissi – ovvero super minimi, quattordicesima, gratifiche – e quello delle indennità e maggiorazioni.

Tabella 28 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche Trattamento economico (% su totale degli accordi aziendali)

	Va. Assoluti	Val %
<b>3.1 Premi e elementi Fissi</b>	222	13,2
<b>3.2 Retribuzione variabile n.646 38,4%</b>	3.2.1 Premio di risultato	554 32,9
	3.2.2 Convertibilità Pdr in welfare aziendale	237 14,1
	3.2.3 Altro tipo di retribuzione variabile	94 5,6
	3.2.4 Elevazione PdR in base al Coinvolgimento paritetico dei lavoratori	5 0,3
<b>3.3 Equità</b>	6	0,4
<b>3.4 Partecipazione economica</b>	1	0,1
<b>3.5 Indennità e maggiorazioni n.291 17,3%</b>	3.5.1 Domenica /festivo	45 2,7
	3.5.2 Lavoro notturno	42 2,5
	3.5.3 Turni	69 4,1
	3.5.4 Trasferta/Viaggi	80 4,8
	3.5.5 Specifiche mansioni / lavorazioni	83 4,9
	3.5.6 Altro tipo di indennità	167 9,9

Tuttavia se si guarda ai singoli istituti contrattuali, appaiono notevoli differenze tra i vari settori. In generale l'area complessiva è molto più ricorrente tra gli accordi del settore pubblico e di quello manifatturiero, ma con notevoli differenze se si guarda ai singoli istituti contrattuali. Nel settore pubblico, infatti, sono più diffuse sia le clausole su elementi fissi che quelle su indennità e maggiorazioni. Significativo anche il fatto che tra gli accordi dei servizi, solo il 20% introduce la retribuzione variabile.

<sup>14</sup> Per Equità si intendono quelle clausole migliorative che determinano un più favorevole il calcolo delle premialità e di altri elementi economici in presenza di condizioni soggettive dei lavoratori potenzialmente penalizzati. Tuttavia questo tema è limitato a una manciata di documenti che sono perlopiù rinnovi di accordi di grandi aziende, in particolare riguardanti il calcolo pro quota del premio in caso di congedo di maternità.

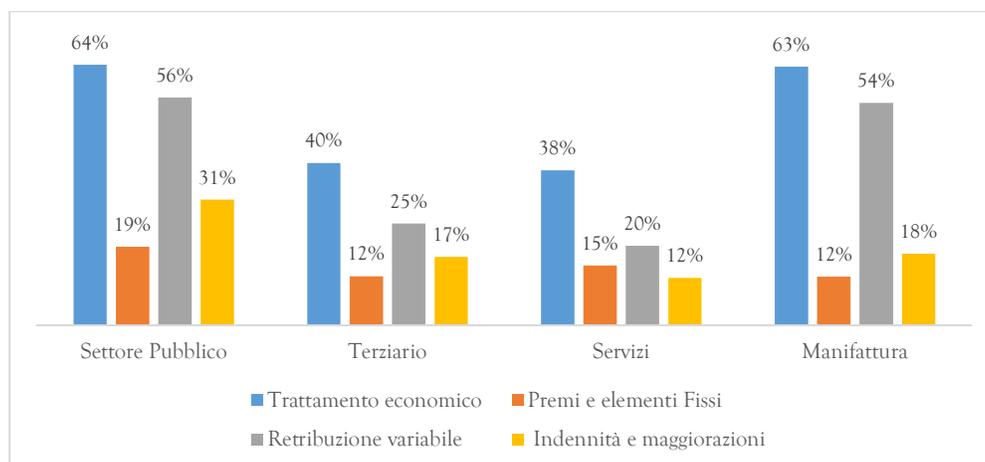


Figura 31 Accordi su Premi e elementi fissi per tipo di accordo e settore (% su totale degli accordi)

Per quanto riguarda la dimensione aziendale si può vedere come la retribuzione variabile sia l'istituto contrattuale più diffuso, in particolare tra le aziende di medie dimensioni. La percentuale di accordi sulla retribuzione variabile scende un po' tra le imprese più grandi, ma questo probabilmente è dovuto al fatto che la contrattazione su questi temi è spesso demandata alle singole unità produttive. Le grandi imprese si distinguono, invece, per la diffusione di temi su indennità e retribuzione fissa, che sono presenti un oltre un terzo degli accordi.

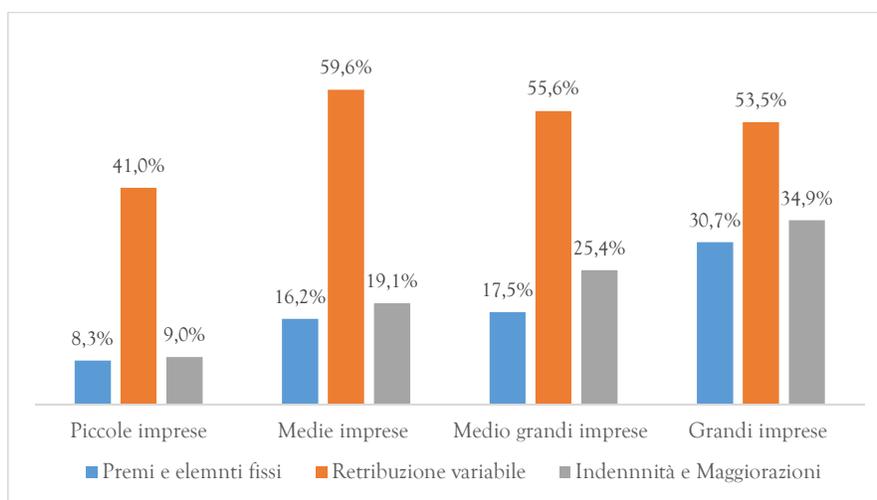


Figura 32 Incrocio tra tipo di azienda e principali istituti dell'area 3 (% entro il totale aziende)

#### 4.3.1 Retribuzione Variabile e Premio di Risultato

Come si è visto la voce relativa alla retribuzione variabile è la più diffusa tra tutte quelle previste nell'Area; ricorre, infatti in quasi il 40% degli accordi aziendali. Prima di entrare nell'analisi specifica del premio, va detto che l'area residuale, *Altro tipo di retribuzione variabile* (5,6% n.94), si compone quasi interamente dei compensi di natura accessoria e variabile previste in particolare dalle pubbliche amministrazioni, oltre a pratiche incentivanti di gruppo o individuali che non possono essere classificati come premi di risultato. Questo emerge in maniera piuttosto chiara anche osservando la figura che segue: quasi tre quarti degli accordi su altra retribuzione variabile, infatti, è afferente al settore pubblico. Meno consistente, ma comunque presente tra il manifatturiero e il terziario, in questi casi si tratta soprattutto di misure incentivanti particolari

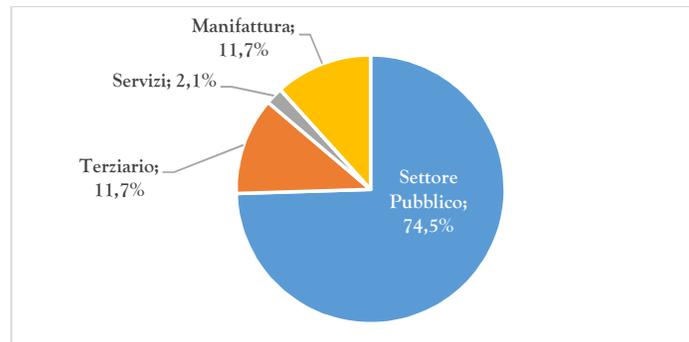


Figura 33 Accordi su Altra retribuzione variabile divisi per settore (% entro il totale degli accordi su Altro tipo di retribuzione variabile)

L'istituto del Premio rimane comunque il più rilevante dal punto di vista numerico e presenta alcune specificità. Viene contrattato molto più frequentemente nelle aziende del Nord; ricorre, invece, in poco più di un quarto degli accordi del Sud e delle Isole.

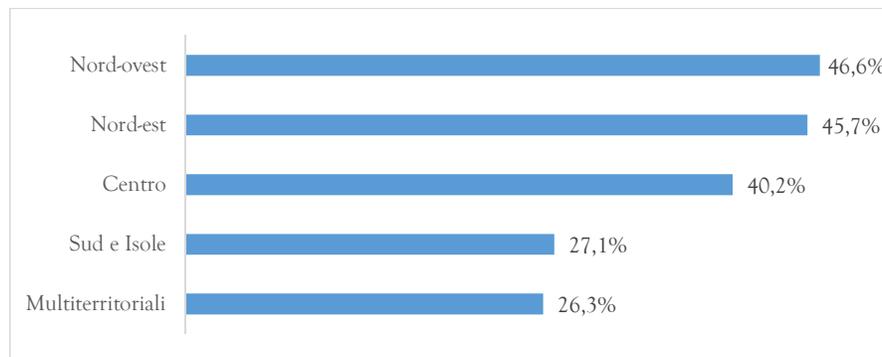


Figura 34 Premio di risultato considerato rispetto alla zona geografica (% su totale entro ogni categoria)

Molto interessante è la differenza rispetto ai settori, oltre metà degli accordi del manifatturiero introduce l'istituto del Premio, contro percentuali decisamente più basse degli altri settori. Più in particolare, nel manifatturiero incide in particolar modo l'apporto del settore agroalimentare (in cui il 77% degli accordi introduce il PdR) e del chimico (60%). Tra gli accordi del terziario, soprattutto in quelli dei poligrafici si ritrovano accordi sul premio (38%), mentre decisamente meno frequente è questo istituto negli accordi dei bancari (16%) anche per una maggiore prolificità nella realizzazione di accordi anche monotematici.

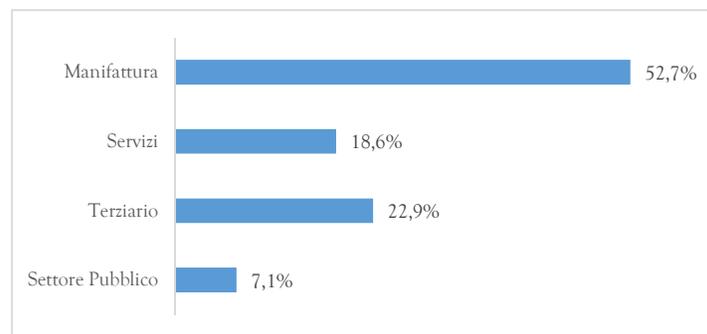
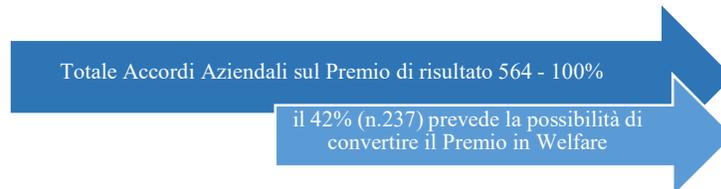


Figura 35 Premio di risultato considerato rispetto a settore (% su totale entro ogni categoria)

In questo secondo ciclo di ricerca, che considera accordi firmati dal 2017 in poi, la possibilità di poter detassare il premio di risultato in base alla legge 208/2015 (Legge di Stabilità 2016) è ormai diffusa nella totalità dei casi (la voce Riferimento a Normativa ricorre nel 100% degli accordi in cui viene trattato il Premio). Strettamente connesso alla detassazione c'è la possibilità di convertire il premio in welfare, anche questo aspetto introdotto dalla legge di bilancio 2016, che riguarda il 42% degli accordi sul premio. Si tratta di un aumento consistente rispetto al Rapporto precedente, in cui la convertibilità era prevista in poco più del 28% degli accordi sul premio.



Inoltre, per avere un quadro più delineato della situazione, è stata introdotta la specifica delle prestazioni previste dalla convertibilità che verranno analizzate in maniera contestuale al welfare (cfr. § 4.9).

Un aspetto interessante emerso dalla lettura degli accordi è il fatto che la determinazione e l'erogazione del premio viene accompagnata in circa il 15% dei casi da una fase di consultazione e monitoraggio congiunto proprio a proposito del trattamento economico, percentuale che raggiunge quasi il 30% se considerata rispetto all'intero istituto *Diritti di codeterminazione/esame congiunto*.

Proprio a fronte della sua ricorrenza, la voce sul Premio di risultato è stata arricchita con alcune informazioni che ne specificano il carattere. Il primo aspetto indagato è quello relativo agli indicatori, che vengono esplicitati in circa l'81% degli accordi sul premio<sup>15</sup>. Gli indicatori (o parametri) considerati sono cinque: Produttività – che è anche il più ricorrente –, Redditività – in particolare in riferimento a MOL e EBIDTA –, Qualità, Efficienza e Innovazione – quest'ultima riscontrata in un numero marginale di accordi. A questi si è deciso di aggiungere una sesta voce per individuare quegli accordi in cui nella determinazione del premio pesasse la presenza, o viceversa l'assenteismo, dei lavoratori.

---

<sup>15</sup> Circa 109 degli accordi sul premio non specificano alcun indicatore per la determinazione dell'importo del premio. Si tratta per lo più di documenti che si riferiscono al premio solo in maniera generale, perché trattano della possibilità di convertire lo stesso in welfare aziendale, e quindi non entrano nel dettaglio di come è stato/sarà determinato il premio. Inoltre va considerato il fatto che spesso, soprattutto negli accordi di gruppo, non ci sono indicazioni salariali o sui parametri perché sono temi rimessi alla contrattazione dei singoli stabilimenti. In diversi accordi, infine, la questione del premio viene solo posta come intenzione e successivamente trattata in specifici tavoli negoziali e/o tecnici.

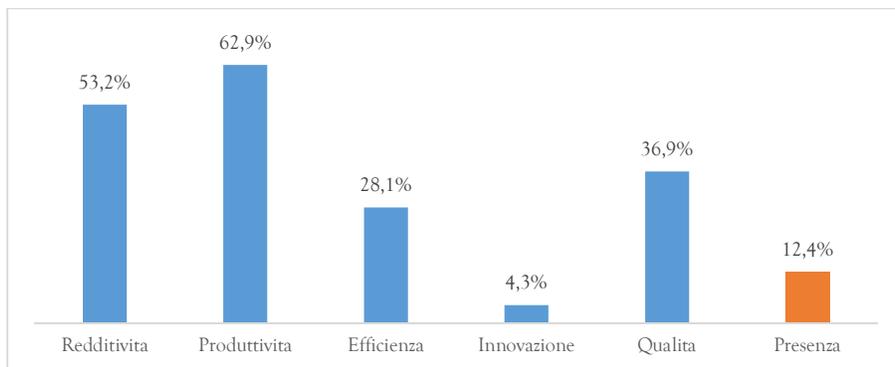


Figura 36 Percentuale di ricorrenza degli indicatori entro gli accordi aziendali su PdR (n.564)

Nella maggior parte dei casi gli indicatori introdotti sono almeno due, e si tratta perlopiù del binomio Reddittività-Produttività, talvolta integrato a indicatori di Qualità ed Efficienza. Solo in numero marginale di accordi i 5 principali indicatori vengono utilizzati insieme.

Tabella 29 Distribuzione di frequenza delle associazioni degli indicatori negli accordi aziendale sul PdR

	Val. %
Redd. Prod.	40
Redd. Prod. Qual.	19,9
Redd. Prod. Eff.	15,4
Redd. Prod. Qual. Eff.	10,5
Redd. Prod. Pres.	3,9
Redd. Prod. Qual. Eff. Inn.	1,1

Un'ulteriore considerazione può essere fatta rispetto al settore e l'utilizzo dei vari tipi di indicatori. Come si può vedere dalla figura che segue, il parametro più utilizzato è sempre quello della produttività, ma con una consistente differenza nel manifatturiero dove viene utilizzato molto di più. L'efficienza viene considerata in un numero marginale di casi nel settore dei servizi, mentre per il terziario l'apporto della qualità è minore rispetto agli altri settori.

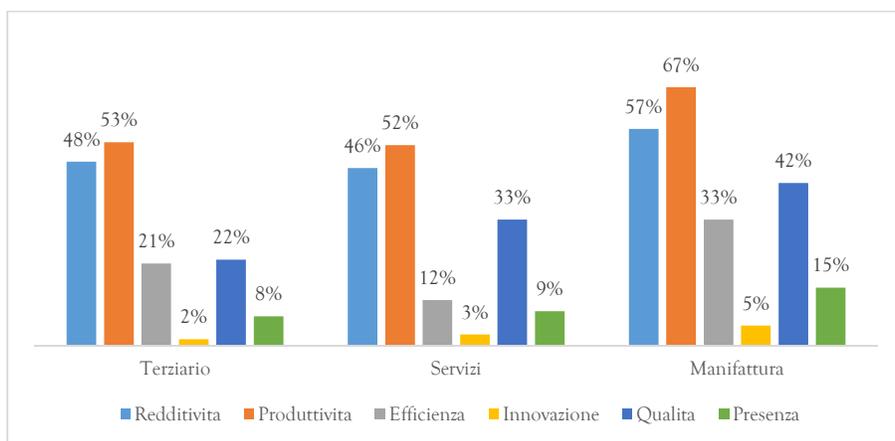


Figura 37 Ricorrenza dei diversi tipi di indicatori entro i settori merceologici (% su totale entro ogni categoria)

È stato anche rilevato l'importo del premio, inteso come valore massimo<sup>16</sup> il cui importo medio complessivo è pari a 1.428 euro, valore molto simile a quello del primo rapporto (1.409 euro). Va ribadito che nel calcolo dell'importo medio del premio sono stati presi in considerazione solo i valori massimi o gli importi unici, mentre si è deciso di non considerare i valori minimi. Questo spiega come questo valore sia piuttosto alto visto che si riferisce agli importi massimi raggiungibili in situazioni ottimali (100% degli obiettivi raggiunti). È stata invece considerata l'articolazione dell'entità del premio per le differenti qualifiche, ma gli accordi che presentano questo tipo di informazione sono molto pochi (45) e per questo anche in questi casi verrà considerato l'importo massimo. Il grafico che segue mostra queste differenze nell'importo, come si può vedere oltre un quarto degli accordi aziendali sul premio si colloca nella classe medio bassa, tra i 500 e i 1.000 euro. Va comunque evidenziato che una quota consistente di accordi supera i 2.000 euro, mentre quelli che non vanno oltre i 500 euro sono pochi.

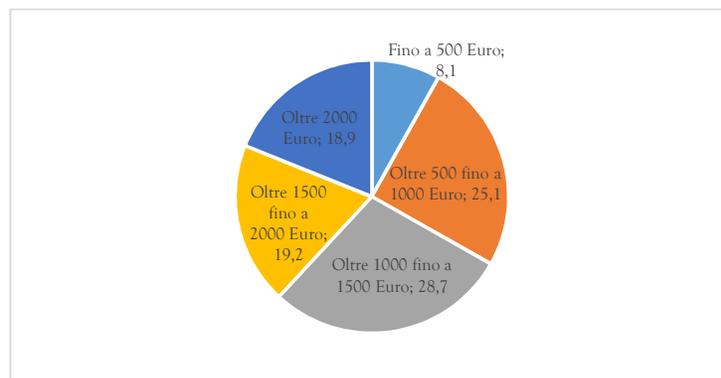


Figura 38 Distribuzione in Classi dimensionali dell'importo del PDR

Considerando le classi dimensionali del premio entro i diversi settori, si può vedere come sia la manifattura a vantare mediamente importi più consistenti, nonostante sia anche il gruppo con un maggior numero di accordi al di sotto dei 500 Euro, aspetto che non stupisce se si considera l'eterogeneità interna che caratterizza questo settore. Il maggior numero di accordi sopra i 1.500 euro appartiene al settore manifatturiero, grazie soprattutto a chimici (valore medio del premio di circa 1.600 Euro) e meccanici (1.700 Euro), in cui pesano gli importi determinati da grandi gruppi dei rispettivi settori, mentre i servizi si caratterizzano per la forte incidenza di premi di importo medio (tra 1.000 e 1.500 Euro). L'industria agroalimentare presenta importo medio piuttosto alto, circa 1.400 Euro, ma va segnalata anche la forte variabilità che caratterizza questo settore, in cui da una parte ci sono grandi aziende che presentano una forte incidenza di premi oltre i 2.000 Euro, e dall'altra le piccole aziende che mediamente non superano mai i 1.000 euro. Tra gli accordi del terziario, il commercio è il settore con gli importi mediamente più bassi, con un valore medio che non supera i 1000 Euro, mentre quello di Credito e Assicurazioni il più alto con circa 1.500 Euro.

<sup>16</sup> Va precisato che circa il 27% degli accordi non ha indicato l'importo (n.157), per gli stessi motivi di cui si è detto a proposito degli indicatori.

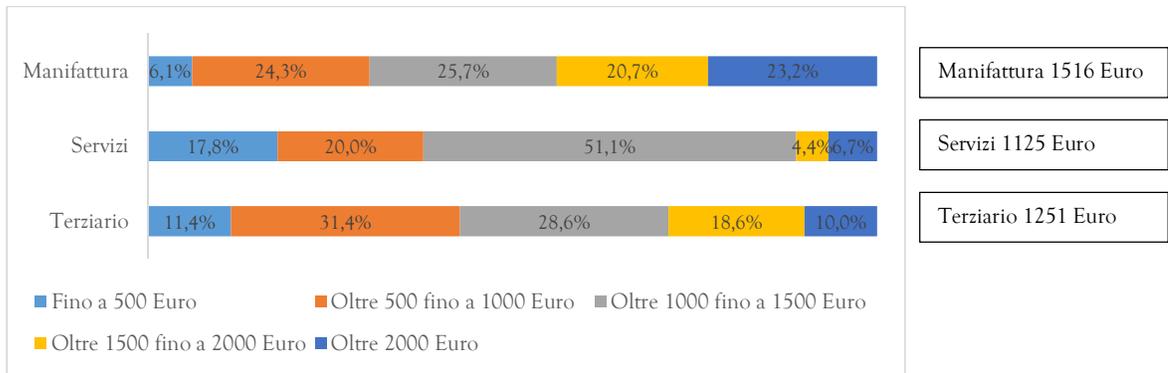


Figura 39 Classi dimensionali dell'importo del PdR considerate per settore (% su totale entro ogni categoria)

La figura che segue, invece, mostra la distribuzione delle classi d'importo dei premi rispetto alla dimensione aziendale. Come si poteva aspettare le piccole imprese sono quelle che hanno il maggior numero di importi sotto i 1.000 Euro, viceversa le medio grandi e grandi aziende sono quelle che erogano premi più consistenti.

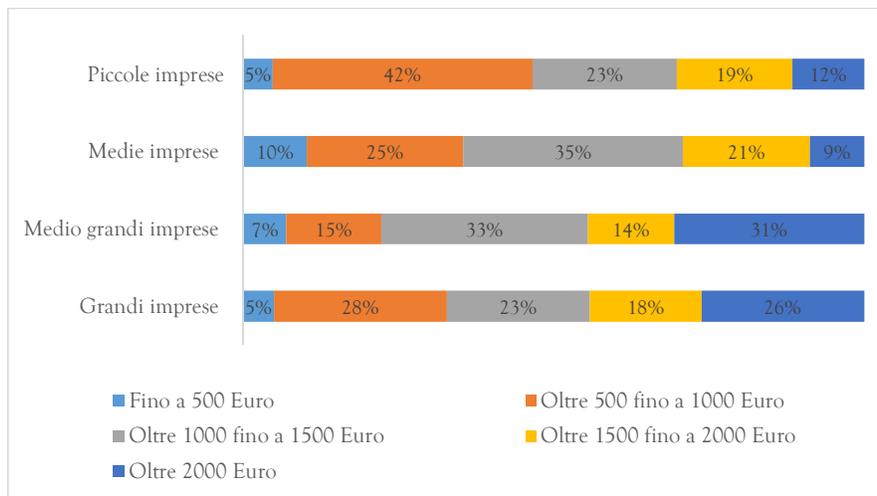


Figura 40 Classi dimensionali dell'importo del PdR considerate per dimensione aziendale (% su totale aziende)

#### 4.4 Orario di lavoro

L'area relativa all'orario di lavoro, terza in termini di ricorrenze (n.524; 31%), si articola in tre istituti contrattuali e diverse norme specifiche. In generale, il tema dell'orario aziendale è il più ricorrente, insieme agli istituti contrattuali tipici che vi si legano, come ferie, straordinario e riposi/permessi. Dall'altro canto, le norme che regolano le forme flessibili dell'orario lavorativo sono oggetto di contrattazione più raramente.

Tabella 30 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche Orario di Lavoro (% su totale degli accordi aziendali)

	Val. Ass.	Val. %
<b>Struttura dell'orario n.358; 21,3%</b>	Orario aziendale	280 16,6
	Turni / cicli	174 10,3
<b>Istituti contrattuali n.357;21,2</b>	Ferie	194 11,5
	Ferie per lavoratori stranieri	2 0,1
	Supplementare / straordinario	144 8,6
	Domenica e/o festivo	86 5,1
	Riposi / Rol / Permessi retribuiti e non	214 12,7
<b>Forme e modalità flessibili di orario</b>	Clausole elastiche/flessibili part-time	21 1,2

n.211; 12,5%	Reperibilità	47	2,8
	Multiperiodale / stagionalità	25	1,5
	Banca ore	87	5,2
	Flessibilità entrata e uscita	96	5,7
Altro		5	0,3

Gli accordi sull'orario sembrano avere una caratterizzazione geografica. Quasi il 40% degli accordi del Sud, infatti, trattano i temi di *Struttura dell'orario*, contro percentuali nettamente inferiori delle altre zone geografiche. Poco diffusi sono invece tra gli accordi multi-territoriali, probabilmente perché questo tipo di tematiche sono più spesso demandate a livello di impianto o unità produttiva.

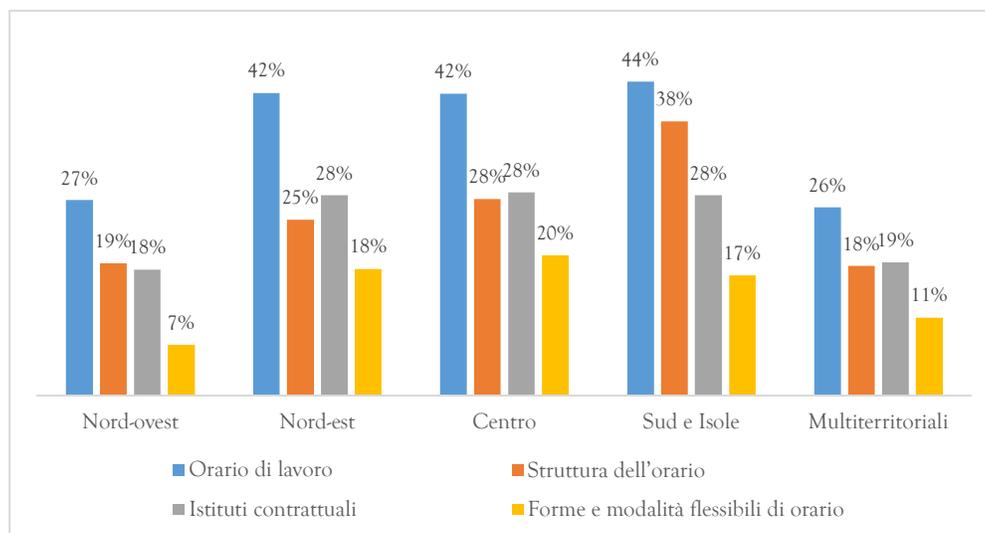


Figura 41 Distribuzione Orario di Lavoro rispetto alla zona geografica (% su totale entro ogni categoria)

Riguardo ai settori si può notare che circa il 39% degli accordi del settore pubblico tratta il tema dell'orario, e in particolare si tratta di specifici istituti contrattuali, come lo straordinario che ricorre piuttosto frequentemente. La prevalenza del manifatturiero nella struttura orario è sostanzialmente da attribuire alla definizione dei turni, particolarmente ricorrente in questo tipo di accordi. Vanno evidenziati anche i valori relativamente elevati del settore manifatturiero per le forme di flessibilità oraria che spesso è riferita alle norme sulla *Multiperiodalità /Stagionalità*, mentre questo tipo di argomenti è di rado dibattuto tra gli accordi del terziario e dei servizi.

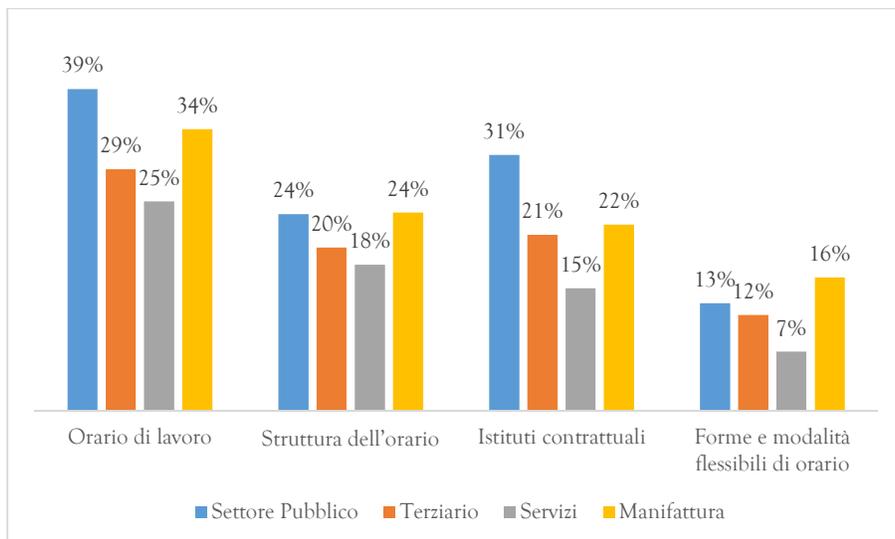


Figura 42 Distribuzione Orario di Lavoro rispetto a settore (% su totale entro ogni categoria)

Infine va sottolineato come la dimensione di impresa sia rilevante per la contrattazione dell'orario: in generale quest'area viene trattata meno negli accordi delle imprese più piccole, soprattutto se riguarda istituti relativi alla flessibilità, mentre è molto più diffusa tra le aziende di maggiori dimensioni.

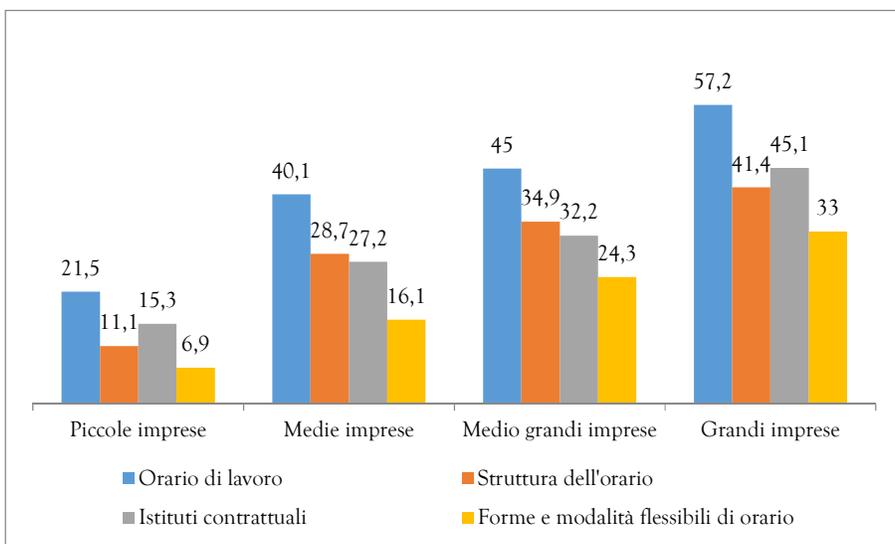


Figura 43 Distribuzione Istituti Orario di Lavoro rispetto a dimensione aziendale (% entro il totale azienda)

Infine va sottolineato come spesso le norme previste da quest'area presuppongano anche la contrattazione delle relative indennità o maggiorazioni.

	Maggiorazioni Turni	Maggiorazioni straordinari	Indennità Domenica/festivo	Maggiorazioni reperibilità
4.1.2 Turni / cicli	30%			
4.2.3 Supplementare / straordinario		44%		
4.2.4 Domenica e/o festivo			41%	
4.3.2 Reperibilità				68%

## 4.5 Organizzazione del lavoro

L'area relativa all'organizzazione del lavoro è presente in circa un quarto degli accordi aziendali (n.415) e si declina in due istituti principali: *Prestazioni di lavoro* e *Assetto Organizzativo*.

Tabella 31 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche Organizzazione del lavoro (% su totale degli accordi aziendali)

		Val. Assoluto	Val. %
<b>Prestazioni di lavoro</b> n.232; 13,8%	Carichi di lavoro	14	0,8
	Ritmi / pause	71	4,2
	Polifunzionalità e polivalenza	48	2,9
	Riconoscimento invenzioni lavoratori	0	0
	Missioni / trasferte / distacchi	80	4,8
	Controlli diretti	25	1,5
	Controlli a distanza e gestione dei dati	63	3,7
<b>Assetto organizzativo</b> n.250; 15%	Nuove tecnologie e digitalizzazione	39	2,3
	Cambiamento organizzativo	107	6,4
	Sistemi di qualità	25	1,5
	Teamworking	4	0,2
	Smartworking	101	6
	Telelavoro / a distanza	28	1,7
	Partecipazione diretta	21	1,2
Rapporti con utenze/clienti	4	0,2	

Rispetto alla ripartizione geografica si può notare una netta preponderanza dei temi relativi alle prestazioni di lavoro al Sud, mentre i temi legati all'assetto organizzativo riguardano soprattutto gli accordi multi territoriali, probabilmente per il fatto che i gruppi e le grandi aziende sono quelle che più frequentemente implementano innovazioni dal punto di vista organizzativo.

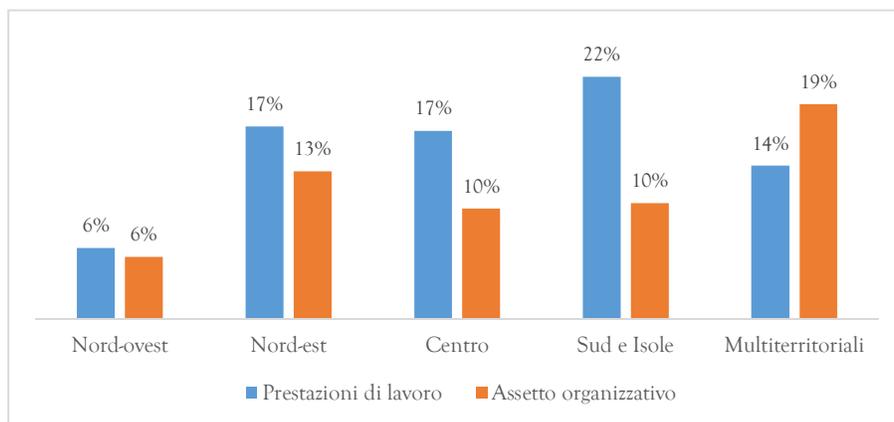


Figura 44 Accordi su Assetto organizzativo e Prestazione di lavoro per zona geografica (% su totale entro ogni categoria)

Come si può vedere dalla figura che segue le *Prestazioni di lavoro* sono piuttosto ricorrenti tra gli accordi del settore pubblico in cui incide molto la voce specifica *Polivalenza e Polifunzionalità* che in questo tipo di documenti viene contrattata frequentemente.

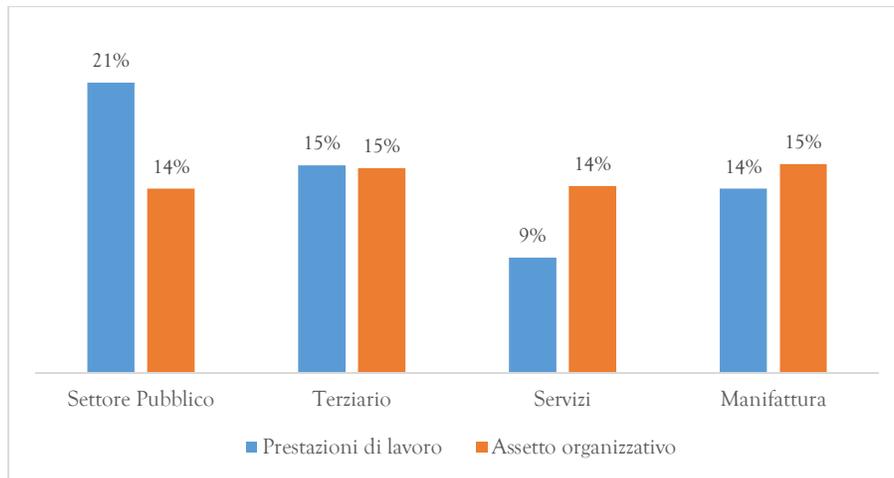


Figura 45 Accordi su Assetto organizzativo e Prestazione di lavoro per settore (% su totale entro ogni categoria)

Il più evidente fattore discriminante, nella trattazione dei temi relativi all'organizzazione del lavoro, risiede nella dimensione aziendale: difatti questi due istituti sono contrattati maggiormente tra le imprese più grandi. Al crescere delle dimensioni aziendali, infatti, aumentano considerevolmente anche gli accordi che si occupano di prestazioni e assetto organizzativo, con una impasse evidente delle medie imprese (tra i 50 e i 249 addetti).

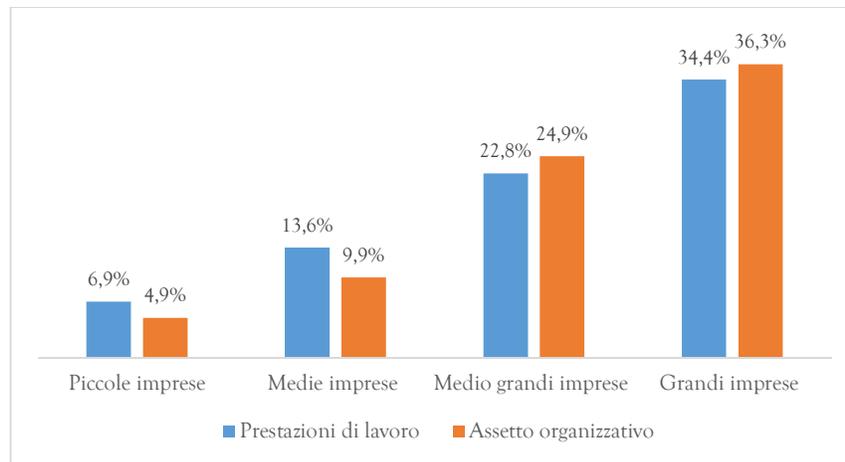


Figura 46 Distribuzione Istituti Organizzazione del lavoro rispetto a dimensione aziendale (% entro il totale azienda)

Per avere un maggiore dettaglio di analisi sui temi che predispongono effettivamente l'innovazione organizzativa, sono state aggregate le voci relative a *Teamworking*, *Smartworking* e *Telelavoro* che complessivamente ricorrono in circa il 7% degli accordi aziendali (n.115), registrando un aumento di circa il 2% rispetto agli accordi analizzati per il primo report. Considerando la distribuzione di questo tema aggregato rispetto al settore, si può vedere come questi accordi riguardino soprattutto la manifattura- in particolare con il meccanico (23%) e l'industria agroalimentare (17%) - e il terziario, in cui incide particolarmente il settore del credito e assicurazioni (22,6%).

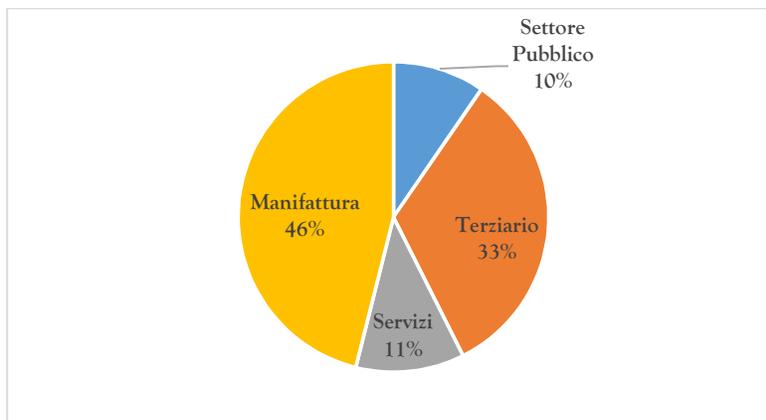


Figura 47 Distribuzione della voce aggregata Teamworking, Smartworking e Telelavoro rispetto al settore (% su totale entro voce tematica)

### Innovazione e 4.0

Un'ulteriore considerazione rispetto a quest'area va fatta rispetto alla voce *Nuove tecnologie e digitalizzazione* che comprende anche le misure previste dal *Piano Nazionale Impresa 4.0 2017/2020*. Questo specifico tema ha registrato un leggero aumento rispetto agli accordi 2015/2017- passando dall'1,2% al 2,3%- quindi, anche se si tratta ancora di valori modesti, si può pensare a futuri margini di miglioramento. È una voce che ricorre solo nelle aziende più grandi (oltre i 250 addetti) e interessa soprattutto il settore manifatturiero. Oltre il 60% degli accordi che trattano questo tema, infatti, si riferiscono a questo macro settore. Da un'analisi più approfondita del campione selezionato emerge che i temi dell'impatto della rivoluzione digitale vengono a vario titolo affrontati prevalentemente nei settori manifatturieri tradizionali con una netta prevalenza del settore metalmeccanico.

Un elemento di sicura promozione del tema all'interno dei perimetri contrattuali è stato il "piano nazionale impresa 4.0" varato dal Ministero dello Sviluppo nel 2017 e le previsioni introdotte dalla Legge di Sostenibilità approvata nel medesimo anno. Il credito di imposta previsto per le ore di formazione erogate su materie riconducibili alla digitalizzazione viene infatti richiamato in diverse intese, alcune delle quali, su scala territoriale, normano i criteri di accesso ai suddetti benefici per le imprese interessate.

La **formazione** è sicuramente l'elemento che contraddistingue quasi la totalità degli accordi, seppur con diversi livelli di approfondimento: si spazia infatti dal semplice impegno comune delle parti contraenti ad introdurre l'argomento fra quelli oggetto della preesistente offerta formativa, ad un più cogente sistema di partecipazione (Italcementi, Ferrero, Granarolo, Parmalat) anche attraverso commissioni paritetiche e gruppi di partecipazione (Luxottica) ad hoc finalizzate.

Innovazione e processi di digitalizzazione entrano anche nell'articolato del diritto di informazione (Relazioni Sindacali) come materia di confronto fra le parti.

Di particolare interesse appare la scelta, in un paio di accordi di grandi gruppi (Luxottica e Ducati), da tempo convinti fautori del valore della partecipazione attiva delle maestranze alle scelte di politica industriale, di assumere l'innovazione come premessa e principio ispiratore degli interi rinnovi, attraverso l'adesione ad una lettura positiva delle nuove tecnologie come motore di efficienza organizzativa, ma soprattutto di una più bilanciata gestione dei tempi di vita dei dipendenti.

Gli interventi concreti per governare l'impatto della rivoluzione digitale sui livelli occupazionali, oltre al già citato investimento sulla formazione in caso di riconversione delle professionalità, seguono in sostanza due macro direttrici.

La prima, minoritaria, è riconducibile all'accompagnamento all'uscita attraverso forme di incentivazione economica negoziate, per i lavoratori ritenuti titolari di una professionalità non più fungibile, per effetto di: "un sempre più marcato e rapido processo di innovazione

tecnologica e di progressiva sostituzione di attività umane”<sup>17</sup>.

Tali uscite “non traumatiche” sono spesso associate a nuove assunzioni di personale giovane e qualificato nella logica della “staffetta intergenerazionale”, anche mediante il ricorso alla iso pensione come nel caso dell’accordo ENI Gas e Luce.

La seconda, decisamente prevalente, orienta l’azione contrattuale a tutela del diritto alla privacy dei lavoratori e al rispetto del divieto di controllo a distanza previsto dall’articolo 4 della legge 300/70 (Statuto dei Lavoratori).

In queste intese si cerca di limitare il rischio di abuso da parte dell’impresa a fronte di introduzione di sistemi di localizzazione (GPS) o, per quanto riguarda gli operatori di call center di grandi compagnie (Sky, Vodafone), di sistemi di valutazione dei contenuti dei colloqui fra lavoratori e clienti, finalizzati al miglioramento del servizio di assistenza e della proposta commerciale.

Un numero non secondario di accordi introducono il **lavoro agile** (smart working) come strumento di innovazione organizzativa capace di rispondere alle esigenze di conciliazione di alcune categorie di addetti prevalentemente operanti presso gli uffici delle aziende. Il contratto integrativo Ducati si propone, attraverso l’ istituto dello “smart company working”, lo sfidante obiettivo di garantire possibilità concrete di armonizzazione fra tempi vita e lavoro anche a quelle figure professionali tradizionalmente escluse dalla possibilità di lavorare da casa.

Infine è interessante notare come la tecnologia entri a pieno titolo anche nelle agibilità sindacali e nel diritto di esercizio di tutela e rappresentanza da parte di RSU/RSA, per l’attività dei quali, vengono previste strumenti ad hoc (pc), indirizzo di posta elettronica, e possibilità di comunicare per via telematica con i colleghi veicolando informazioni e comunicazioni anche verso l’esterno (ad esempio: alle strutture sindacali di riferimento).

Il panorama che il campione offre è in sostanza estremamente variegato ma fotografa trasversalmente l’urgenza di misurarsi con le sfide del nuovo sia gestendo il contingente in termini di protezione dei diritti di chi lavora, sia provando attraverso percorsi partecipativi e sinergici a governare i processi di cambiamento nel medio e lungo periodo.

#### 4.6 Inquadramento Mansioni e Formazione

La sesta macro area (24,4%, n.411) si compone di 3 istituti, in cui i primi due sono riferiti a inquadramento e mansioni, mentre il terzo riguarda più specificatamente la questione della formazione professionale, in cui il tema specifico risulta prevalente.

Tabella 32 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche Inquadramento e Formazione (% su totale degli accordi aziendali)

		Val. Assoluto	Val. %
<b>Inquadramento</b> n.173; 10%	Classificazione profili professionali	150	8,9
	Quadri	11	0,7
	Qualifiche	56	3,3
<b>Mansioni</b> n.121; 7%	Definizione mansioni	58	3,4
	Deroghe/demansionamento	2	0,1
	Valorizzazione professionale	74	4,4
<b>Formazione</b> n.280; 17%	Formazione professionale /continua	260	15,4
	Formazione all’innovazione	41	2,4
	Certificazione/libretto formativo	11	0,7
	Alternanza scuola-lavoro	15	0,9
	Diritto allo studio	29	1,7
	Formazione linguistica stranieri	0	0

<sup>17</sup> Cfr. Accordo del 14 marzo 2018 tra Allianz Bank Financial Advisor Spa e Fisac, First, Fabi.

Rispetto al settore, va segnalata la ricorrenza costante, ma non particolarmente rilevante dell'inquadramento per ognuno dei comparti considerati. Va evidenziato anche il numero consistente di accordi del settore pubblico che riguardano temi relativi all'inquadramento professionale e del manifatturiero che trattano di formazione.

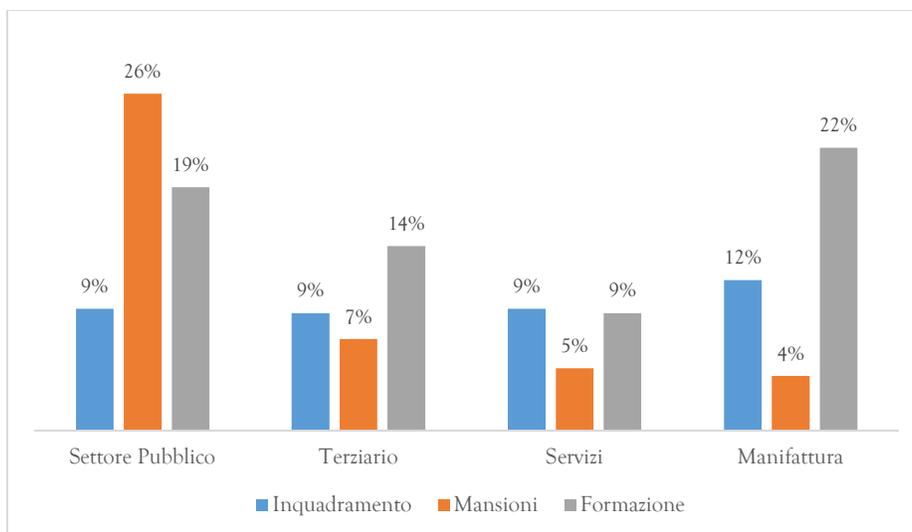


Figura 48 Inquadramento e Mansioni e Formazione per settore e tipo di accordo (% su totale entro ogni categoria)

Per quanto riguarda le differenze rispetto alla dimensione aziendale, si può vedere come gli istituti collegati alle mansioni siano i meno trattati, in generale, tra gli accordi aziendali. Inoltre va sottolineato il fatto che le grandi aziende contrattino aspetti relativi alla formazione dei lavoratori in quasi il 40% degli accordi, mentre questo tipo di temi interessa molto meno le imprese di minori dimensioni.

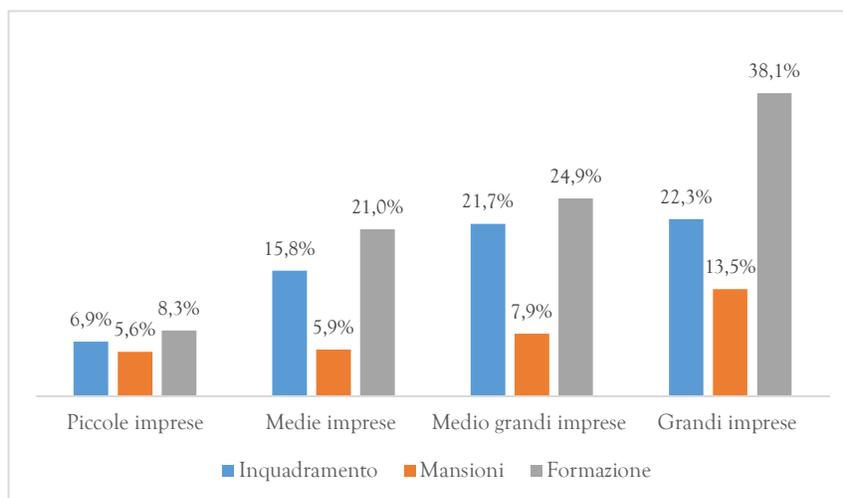


Figura 49 Distribuzione Istituti Area Inquadramento e Formazione rispetto a dimensione aziendale (% entro il totale azienda)

#### 4.7 Occupazione e rapporto di lavoro

L'area relativa a occupazione e rapporti di lavoro (n.392, 23%) si sviluppa a partire da quattro istituti principali legati all'utilizzo delle forme contrattuali, all'assunzione dei lavoratori, agli appalti e ai licenziamenti. Complessivamente, le varie forme contrattuali ricorrono in circa il 17% dei casi, ma si distinguono molto al loro interno. Stabilizzazione e trasformazioni sono

state disaggregate rispetto allo scorso report e sono più direttamente connesse a specifiche forme contrattuali come si vedrà meglio in seguito. Gli accordi che invece trattano di licenziamenti e sanzioni disciplinari sono pochi, questo perché i licenziamenti collettivi ricadono perlopiù nell'ambito degli interventi sui lavoratori a fronte di crisi aziendali trattati nell'Area 11, mentre in questo caso si tratta perlopiù di regolazione dei procedimenti individuali.

Tabella 33 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche Occupazione e Rapporti di lavoro (% su totale degli accordi aziendali)

	Val. Assoluto	Val. %	
<b>Utilizzo Forme Contrattuali</b> n.283; 17%	Tempo indeterminato a tutele crescenti	43	2,6
	Tempo determinato	111	6,6
	Part-time	159	9,4
	Somministrazione	66	3,9
	Intermittente	5	0,3
	Accessorio	0	0
	Collaborazioni	3	0,2
	Apprendistato	27	1,6
	Stage/tirocinio	7	0,4
	Autonomi	2	0,1
	<b>Assunzioni n.203; 12%</b>	Modalità di selezione del personale e tipologia assunzioni	106
Turn-over		20	1,2
Stabilizzazioni		68	4
Periodo di prova		23	1,4
Trasformazioni		49	2,9
<b>Appalti/clausole sociali/contrasto lavoro irregolare</b>	118	7	
<b>Licenziamenti n. 26; 1,5%</b>	Risoluzione contratti / dimissioni	11	0,7
	Licenziamenti individuali	7	0,4
	Sanzioni e procedimento disciplinare	12	0,7

Per quanto riguarda gli accordi aziendali, si può notare come quest'area sia in generale poco diffusa nel settore pubblico, ma questo è abbastanza prevedibile in considerazione dei temi trattati nell'area e a partire dal fatto che i lavoratori di questo settore destinatari della contrattazione sono perlopiù dipendenti assunti a tempo indeterminato. Gli altri tre settori presentano invece distribuzioni abbastanza simili, con l'eccezione degli appalti, che ricorrono più frequentemente nella manifattura.

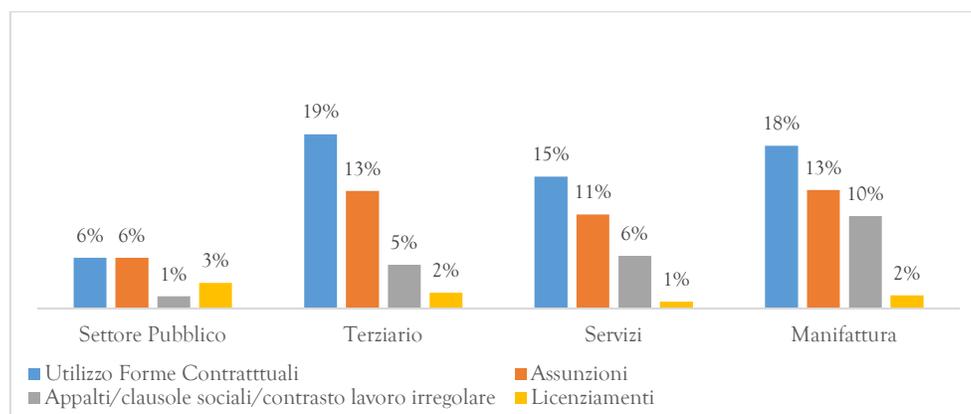


Figura 50 Istituti Contrattuali Occupazione e rapporti di lavoro per settore (% entro il totale accordi aziendali)

Guardando, invece, alle differenze rispetto alla dimensione aziendale si può vedere come la contrattazione su appalti e clausole sociali riguardi i diversi tipi di impresa con un crescendo

legato al numero di addetti, a differenza della contrattazione sui licenziamenti, che invece interessa solo le aziende di maggiori dimensioni.

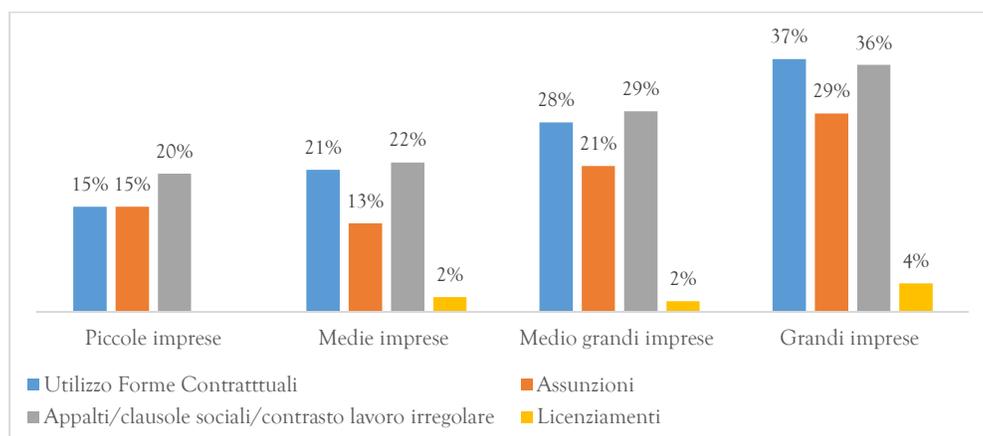


Figura 51 Istituti Contrattuali Occupazione e rapporti di lavoro rispetto a dimensione aziendale (% entro il totale azienda)

Un aspetto interessante che può essere analizzato è l'utilizzo di forme contrattuali a termine<sup>18</sup>, che riguardano poco meno del 10% degli accordi aziendali (nel precedente rapporto questo valore si attestava al 7,5%). Rispetto al settore merceologico, è interessante notare come quasi il 24% degli accordi relativi al settore poligrafici e spettacolo faccia riferimento a queste forme contrattuali, in relazione alla specificità delle occupazioni che rientrano in questo settore. A seguire c'è un blocco abbastanza omogeneo nelle distribuzioni, per concludere con i settori meno interessati come credito e assicurazioni. Va anche evidenziato il fatto che circa un quarto degli accordi che trattano temi relativi a forme contrattuali a termine, includono anche la il riferimento alla stabilizzazione dei rapporti di lavoro (24,8%).

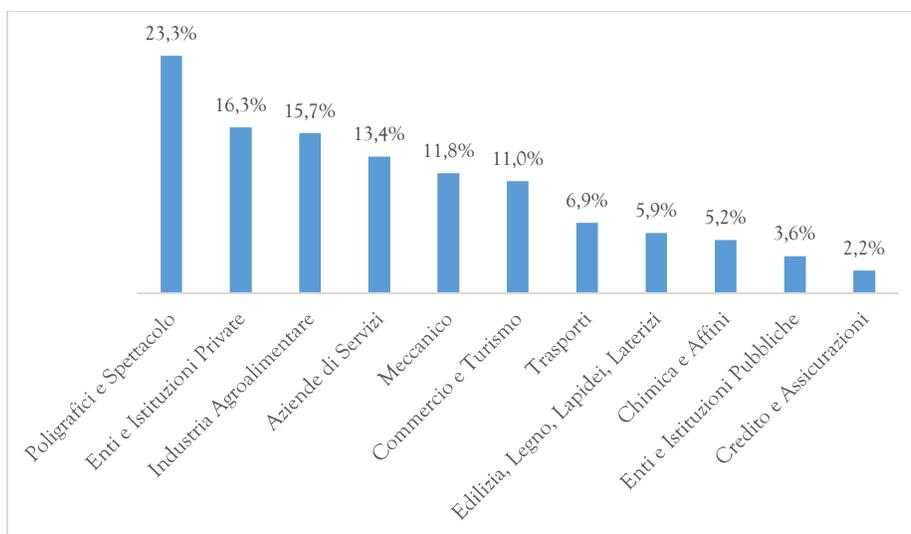


Figura 52 Contratti a termine per settore (% su totale entro ogni categoria)

Un'ultima considerazione può essere fatta rispetto agli accordi che trattano il tema del part time, che ricorre nel 9,4% degli accordi aziendali. Come si può vedere questa forma contrattuale ricorre soprattutto tra gli accordi del terziario, in particolare tra quelli del commercio e del turismo, mentre riguarda in maniera marginale gli accordi relativi ai settori pubblico e dei servizi. In generale questo tema all'interno degli accordi si lega in quasi un

<sup>18</sup> Sono state aggregate le voci tematiche dell'area 7 che indicavano contratti a termine.

quarto dei casi alla possibilità di trasformare l'orario da tempo pieno a tempo parziale (24%). Come si vedrà meglio nel paragrafo 4.10, questa possibilità è spesso considerata una misura di conciliazione data alle madri lavoratrici con figli minori le quali hanno la possibilità di fruire dell'orario ridotto per un dato periodo di tempo.

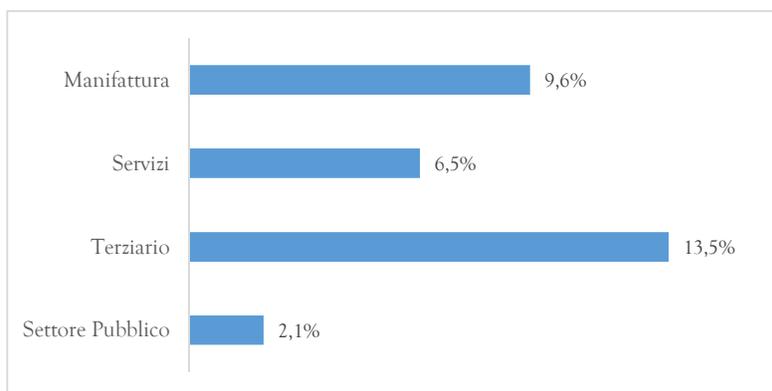


Figura 53 Accordi su Part time considerati per macro settore (% entro ogni categoria)

#### 4.8 Ambiente Salute e Sicurezza

Anche in questo secondo ciclo di ricerca l'area *Ambiente Salute e Sicurezza* è quella che presenta un minor numero di ricorrenze, il 13% del totale degli accordi aziendali (n.220). Proprio a fronte della discrasia che si crea tra l'importanza del tema e la scarsa ricorrenza nell'ambito della contrattazione di secondo livello si è deciso di approfondire questo tema attraverso una rilettura degli accordi che lo trattano (cfr. cap.5). In questo paragrafo, invece, verranno evidenziate le caratteristiche quantitative di quest'area. Come si può vedere dalla tabella che segue, è stata aggiunta una nuova voce all'area *Riferimento a normativa Ssl* per rilevare anche quegli accordi che fanno un generico riferimento alle norme di legge su salute e sicurezza, senza specificare ulteriori direttive su questo aspetto.

Tabella 34 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche per Area Ambiente Salute e Sicurezza (% entro il totale di accordi aziendali)

		Val. Ass.	Val. %
<b>Rappresentanti della sicurezza</b> n.86; 5%	Prerogative, designazione e numero di Rls, Rlssa, Rls di sito, Rlst	80	4,8
	Prestazioni aggiuntive per rappresentanti della sicurezza	17	1
	Formazione aggiuntiva per rappresentanti della sicurezza	15	0,9
<b>Formazione aggiuntiva per i lavoratori</b>		26	1,5
<b>Modalità di informazione e consultazione su Ssl</b>		102	6,1
<b>Premialità e sanzioni</b>		0	0
<b>Prevenzione</b> n.141; 8,4%	Sorveglianza sanitaria	21	1,2
	Dispositivi di protezione individuale aggiuntivi	4	0,2
	Reinserimento al lavoro	1	0,1
	Obiettivi di miglioramento Ssl	61	3,6
	Interventi sugli impianti e ambienti	25	1,5
	Interventi sui processi, prodotti e materiali	12	0,7

	Interventi sull'ambiente esterno	8	0,5
Sgssl		14	0,8
Riferimento a normativa Ssl		46	2,7
Altro		4	0,2

Anche la voce Altro rappresenta una novità in cui sono classificati accordi che prevedono tematiche o interventi particolari; soprattutto si tratta di: formazione e copertura assicurativa per studenti in alternanza scuola-lavoro, RLS di tratta e di un Servizio prevenzione e protezione.

Per quanto riguarda il settore è interessante osservare le distribuzioni rispetto alla variabile disaggregata per poter notare alcune peculiarità. Come si può vedere infatti, oltre un quarto degli accordi del settore agroalimentare fa riferimento a quest'area, una percentuale decisamente più alta rispetto a tutti gli altri settori, diversi dei quali non vanno oltre il 1,5%.

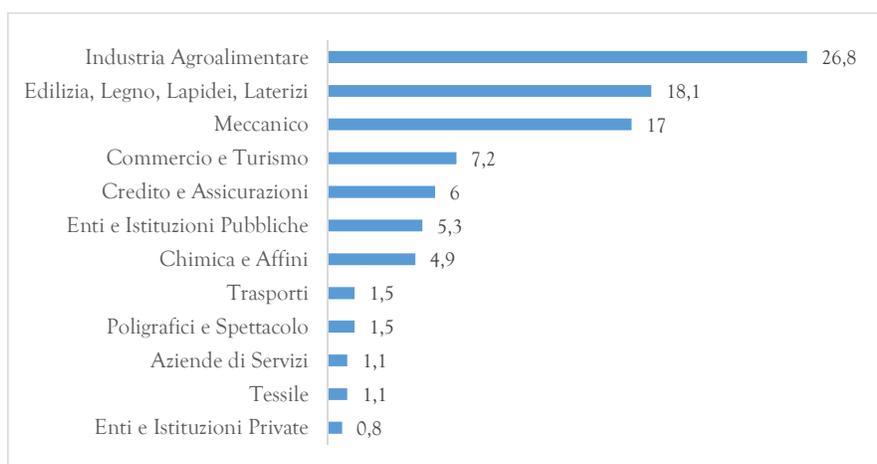


Figura 54 Accordi su Ambiente Salute e Sicurezza per settore (% entro il totale di accordi su Ssl)

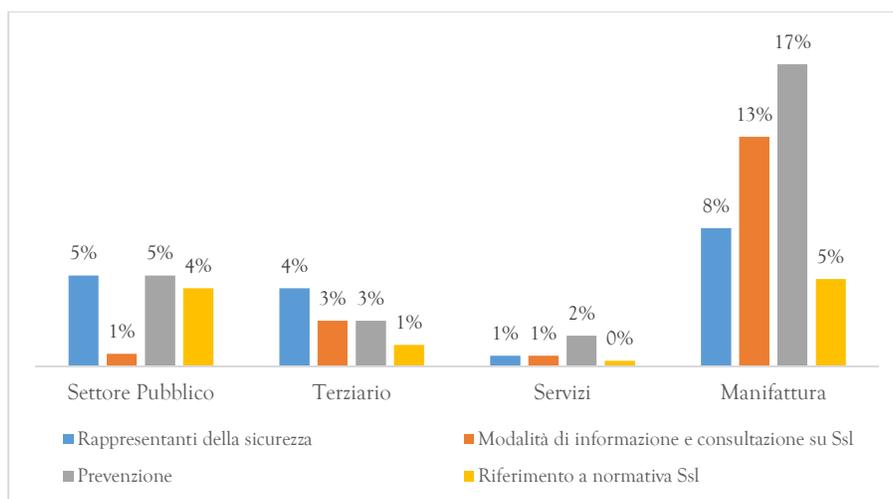


Figura 55 Principali Istituti contrattuali Ssl per macro settori (% entro ogni settore)

Il grafico che segue, invece, riporta la distribuzione dei diversi istituti contrattuali rispetto alla dimensione aziendale. Va segnalato come la contrattazione sui RLS avvenga molto più frequentemente tra le imprese più grandi, mentre sistemi informativi/partecipativi su Ssl sono presenti in tutti i tipi di azienda.

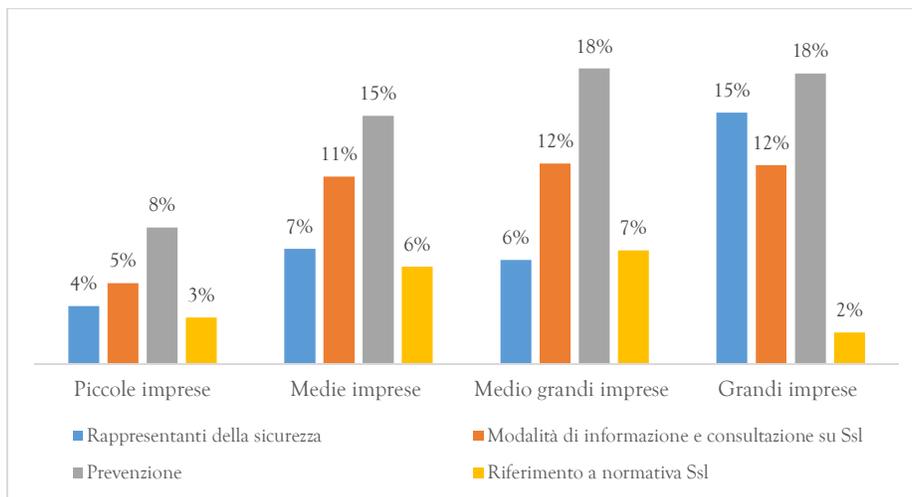


Figura 56 Principali Istituti Contrattuali Ssl rispetto a dimensione aziendale (% entro il totale azienda)

Per quanto riguarda la zona geografica, infine, si possono notare differenze rispetto le aziende del nord est che trattano di salute e sicurezza più frequentemente rispetto alle imprese di altre zone geografiche.

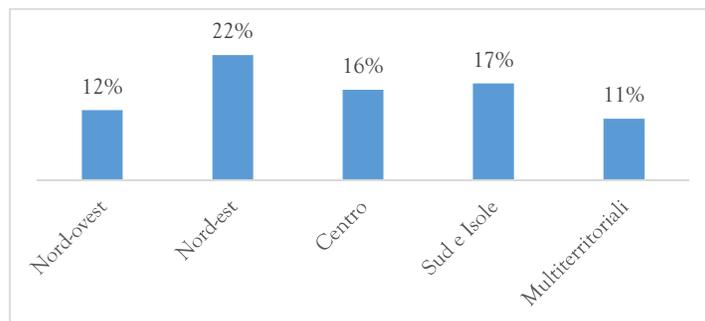


Figura 57 Area Ssl per zona geografica (% entro zona geografica)

#### 4.9 Welfare integrativo

Gli accordi di livello aziendale che presentano misure di welfare integrativo sono, nel complesso, il 30,8% del totale. Il 12,4% – sempre sul totale degli accordi – include interventi di welfare di livello contrattuale (di adesione o miglioramento delle condizioni previste dai fondi contrattuali previdenziali o per l’assistenza sanitaria integrativa, rispettivamente nel 8,5% e nel 6,6% degli accordi). Il 27% degli accordi presenta misure di welfare di livello aziendale e/o il riferimento alla convertibilità del Pdr (con o senza dettaglio delle misure previste o accessibili ai lavoratori). Considerando tali accordi, poco meno della metà (45,7%) fa riferimento alla conversione del Pdr in welfare, i restanti presentano misure di welfare aziendale non legate al meccanismo del Premio di risultato ma incluse negli accordi negoziati tra le parti.

Rispetto alle modalità di erogazione del welfare, cresce il numero di accordi che cita esplicitamente il ricorso a provider esterni e/o a forme di “conto”/“portafoglio” welfare (4,7%). In parte ciò può legarsi a una maggiore diffusione di queste modalità organizzative per l’accesso dei lavoratori al welfare, ma anche a una semplice inclusione di questo tema (certamente “sottonegoziato”) all’interno degli accordi, ancora largamente demandato alle scelte della direzione aziendale. Nel 1,5% del totale accordi (circa il 10% di quelli che prevedono la convertibilità del Pdr) è indicata una maggiorazione del premio in caso di scelta dei lavoratori per l’utilizzo del welfare aziendale. Considerando il dettaglio delle misure di welfare aziendale, le più diffuse sono rappresentate da Carte acquisto e buoni pasto (8,3% del totale accordi),

Istruzione e servizi educativi (5,6%), Credito/prestiti/anticipo Tfr (4,4%), Mensa (3,6%) e Cultura e ricreazione (3,5%).

Tabella 35 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche per Area Welfare integrativo (% entro il totale di accordi aziendali)

	Val. Assoluto	Val. %	
<b>Welfare contrattuale</b> n. 209, 12,4%	Previdenza integrativa	143	8,5
	Sanità integrativa	111	6,6
	Altri servizi o prestazioni di livello contrattuale/bilaterale	3	0,2
	Istruzione e servizi educativi	94	5,6
	Prestazioni sociali e assistenziali	47	2,8
	Cultura e ricreazione	59	3,5
	Servizi di supporto	10	0,6
<b>Welfare aziendale</b> n. 455, 27%	Altre forme assicurative	31	1,8
	Carta acquisto e buoni pasto	139	8,3
	Trasporti collettivi e individuali	37	2,2
	Mensa	61	3,6
	Credito/prestiti/anticipo Tfr	74	4,4
	Verifiche e monitoraggio bisogni	6	0,4
	Conto/portafoglio welfare	79	4,7
	<b>Connessione con welfare territoriale/Terzo settore</b>	0	0
<b>Altro</b>	5	0,3	

Se si osservano più in dettaglio alcuni sottoinsiemi di accordi emergono spunti di interpretazione circa le diverse strategie sottese alla diffusione del welfare aziendale. Difatti, gli accordi che prevedono misure di welfare integrativo senza legame con il Pdr (quindi puramente regolate dagli articoli 51 e 100 del Tuir che, nella loro recente revisione, sono più aperti all'intervento della contrattazione) vedono in oltre un terzo dei casi la presenza di carte acquisto e buoni pasto, mentre le misure esplicitamente previste negli accordi di conversione del Pdr in welfare hanno un profilo assai diverso: prevalgono istruzione e servizi educativi, prestazioni sociali e assistenziali, cultura e ricreazione. Peraltro, ancora più larga è la presenza della previdenza complementare e della sanità integrativa, evidentemente indicate quali misure di salvaguardia del fondo welfare dei lavoratori nel caso di un utilizzo incompleto dell'ammontare del premio nel corso dell'anno. Questo orientamento "sociale" dell'utilizzo contrattato del fondo welfare alimentato con il Pdr è tuttavia assai limitato: difatti, solo un quarto degli accordi che prevedono la convertibilità del Pdr propone – in sede di accordo sul Pdr – un dettaglio più o meno ampio di misure; i restanti accordi definiscono puramente la convertibilità demandando alla scelta dei lavoratori – e all'offerta di un provider esterno – il set di servizi accessibili con la dotazione di welfare a disposizione di ciascun lavoratore.

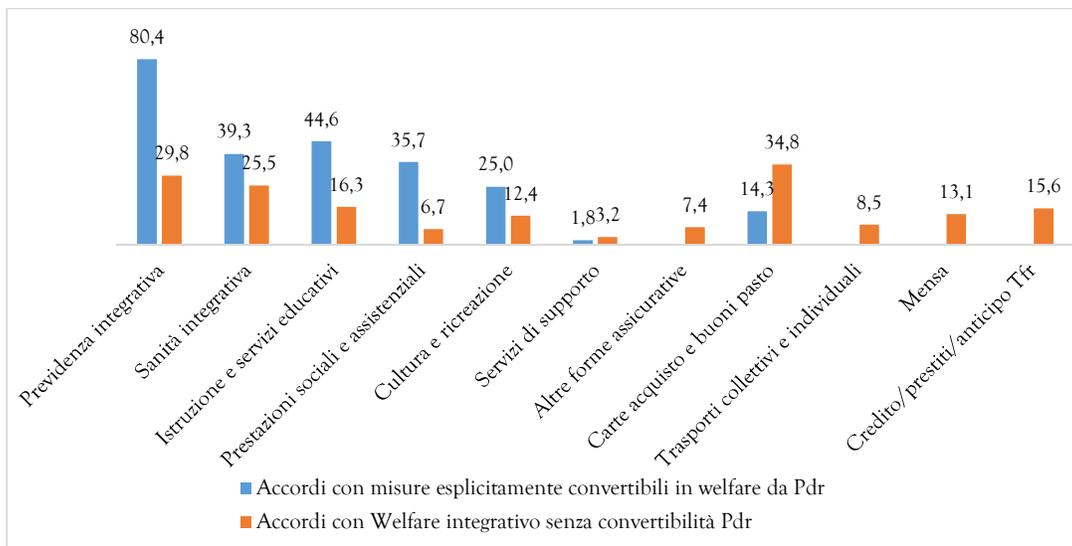


Figura 58 Misure di welfare integrativo (% entro accordi con misure convertibili in welfare da Pdr e accordi con welfare integrativo senza connessione con Pdr)

La presenza degli accordi che prevedono welfare integrativo articolata per settore economico mostra la posizione forte del manifatturiero (il 39,5% degli accordi del settore prevedono misure di welfare); segue il terziario con il 28,6% (trainato dal settore del credito e assicurazioni, con il 31,3%); mentre assi più indietro si posizionano i settori dei servizi e del pubblico impiego.

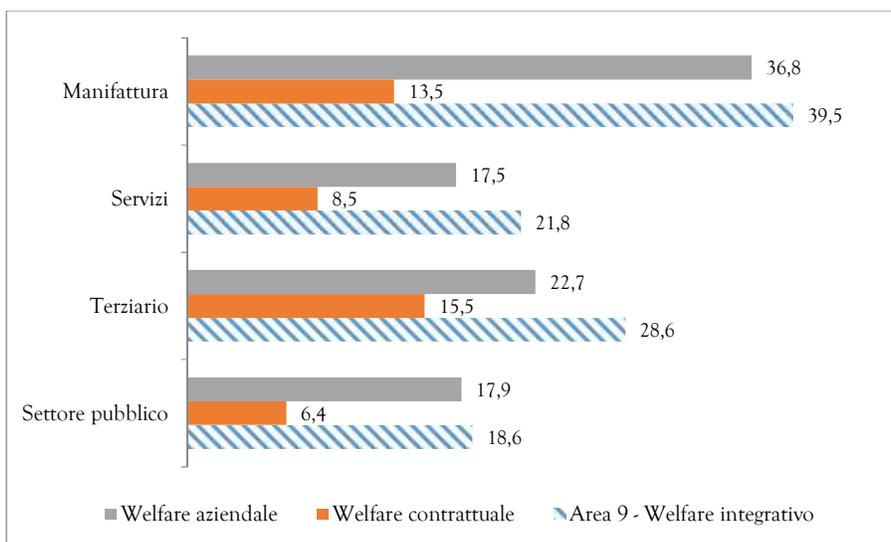


Figura 59 Welfare integrativo per settori (% entro ogni settore)

L'articolazione degli accordi sul welfare integrativo per ripartizione e livello territoriale mostra valori più alti per gli accordi delle aziende situate nel Centro Italia (34,3% di questi accordi presenta misure di welfare integrativo), seguiti a breve distanza da Nord-est e Nord-ovest. Il Sud e le Isole mostrano una diffusione di welfare integrativo più limitata: nel 23,4% degli accordi. Negli accordi di aziende multiterritoriali le misure di welfare integrativo si ritrovano nel 31%, ma va considerata la maggiore numerosità della produzione negoziale nelle aziende di tale livello (tendenzialmente più grandi di quelle situate in territori specifici).

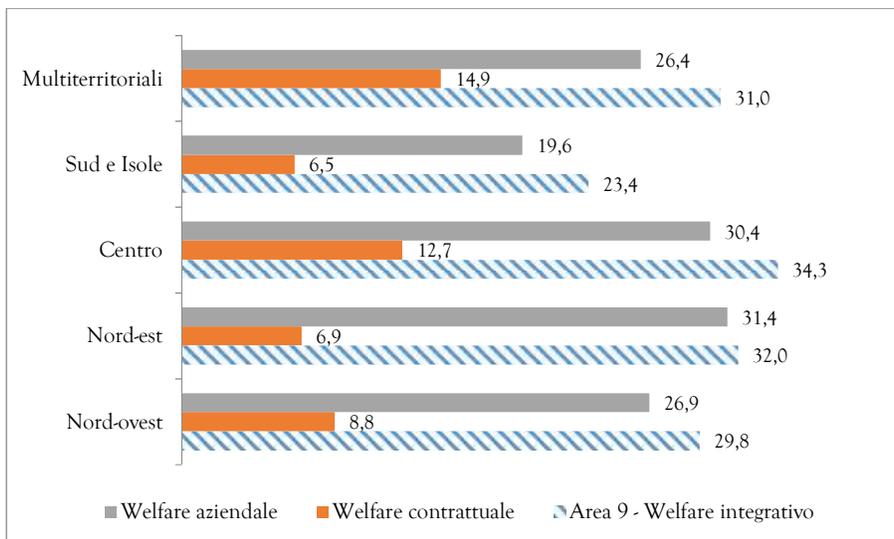


Figura 60 Welfare integrativo per zona geografica (% entro zona geografica)

La figura 61 illustra la diffusione del welfare integrativo per dimensione aziendale. Anzitutto si evidenzia il peso del tema per le imprese più grandi, il quale si attesta intorno al 45-50%. Ciò è dovuto soprattutto a un più largo utilizzo di interventi di welfare strettamente aziendale (legati certamente al Pdr, ma anche a singole misure o piani autonomi delle aziende più strutturate), oltre a riferimenti al welfare contrattuale (sanitario e previdenziale) decisamente più diffusi che nelle piccole imprese.

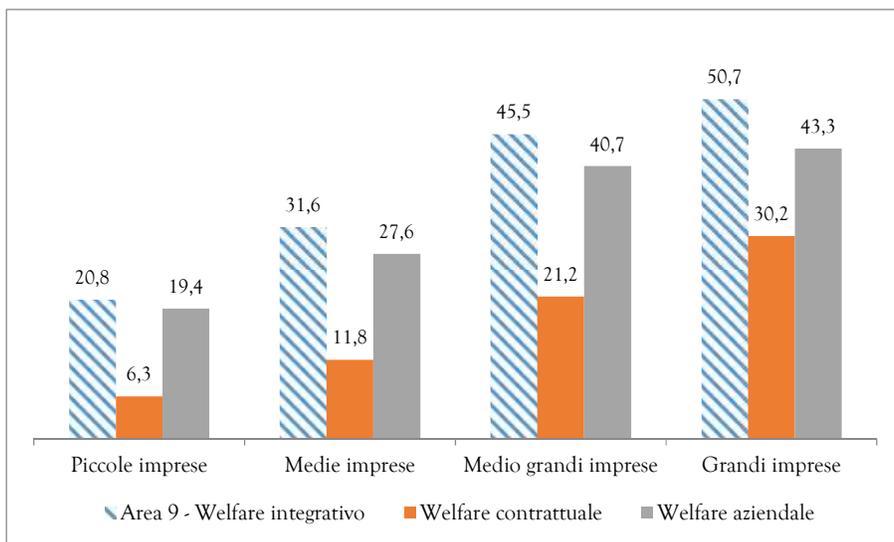


Figura 61 Welfare integrativo per dimensione aziendale (% entro totale aziende)

Negli anni più recenti, la presenza del welfare integrativo all'interno della cornice contrattuale che regola la prestazione di lavoro è stata interpretata in modi assai differenti: a valle, come riconoscimento dei risultati raggiunti dai singoli lavoratori e dall'impresa; a monte, come elemento incentivante per raggiungere obiettivi di crescita e miglioramento, o come contributo per incrementare il benessere organizzativo o la conciliazione vita-lavoro. A partire dal 2016 la convertibilità del Pdr ha rafforzato questo legame, all'interno di un dispositivo che attraverso la strutturazione per obiettivi e indicatori punta non solo a un riconoscimento ex post dei buoni risultati aziendali ma dovrebbe, esso stesso, diventare un fattore positivo del cambiamento. Se si riprende la distribuzione dei gruppi di indicatori previsti nella definizione del Pdr (già descritti

nel paragrafo 4.3.1), qui articolata per accordi che prevedono la convertibilità del Pdr in welfare, si può osservare una maggiore diffusione dei gruppi di indicatori, eccetto che per quelli di innovazione e – all’opposto – per gli indicatori di presenza. La conversione del Pdr in welfare risulta pertanto lievemente più correlata a indicatori di qualità, efficienza, produttività. Tuttavia, è notevole che tra gli accordi che prevedono la conversione del Pdr ben il 63% preveda indicatori di redditività, contro il 48% degli accordi che non prevedono la convertibilità.

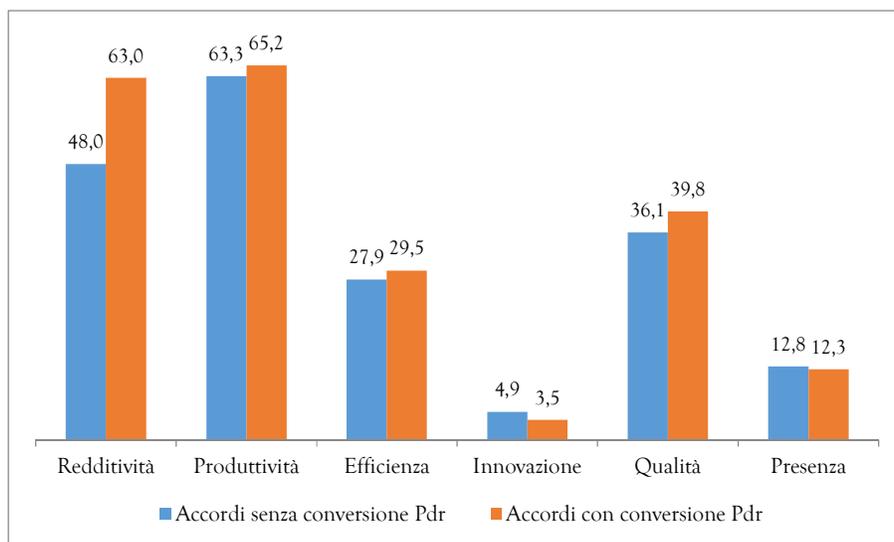


Figura 62 Indicatori per la determinazione del Pdr (% entro accordi che prevedono la convertibilità Pdr in welfare e accordi che non la prevedono)

Su questa strada, l’analisi del welfare integrativo può considerare altre correlazioni con istituti contrattuali e misure negoziate riguardanti la prestazione di lavoro. Al di là delle specifiche connessioni che si possono evidenziare, resta oggetto di ulteriori approfondimenti se la presenza di welfare integrativo sia maggiormente da ascrivere a un contributo positivo nei processi di miglioramento, o invece al riconoscimento dei risultati raggiunti per altre vie e per la valorizzazione di diversi fattori del processo produttivo.

Ciò premesso, gli accordi che presentano welfare integrativo e quelli che prevedono anche la conversione del Pdr sono stati confrontati con gli istituti contrattuali riguardanti partecipazione e coinvolgimento, miglioramento dell’organizzazione del lavoro, flessibilità dell’orario di lavoro, interventi migliorativi riguardanti paternità, maternità e categorie specifiche di lavoratori.

In generale, gli accordi che prevedono misure di welfare integrativo (compresa la conversione del Pdr) paiono maggiormente connessi agli istituti e agli interventi citati. Va anche sottolineato che il welfare integrativo è generalmente presente in accordi multitematici, per cui anche da questo punto di vista è più probabile che sia correlato ad altri temi. Pur con queste cautele, è anzitutto evidente che un ambiente negoziale più partecipativo sia legato alla diffusione del welfare integrativo: la presenza di commissioni paritetiche/osservatori risulta nel 8% del totale accordi e raggiunge il 18,1% di quelli che prevedono welfare integrativo e conversione del Pdr. Lo stesso vale per gli accordi che evidenziano forme strutturate di relazioni sindacali, dai diritti di informazione e consultazione fino a forme più avanzate di partecipazione (si passa dal 40,3% al 58,2%). Inoltre, la presenza del welfare integrativo pare essere favorita in contesti che prevedono una più larga diffusione di modalità flessibili dell’orario di lavoro, ma anche interventi migliorativi sui diritti di paternità, maternità, aspettative e congedi, ferie e permessi, compresi quelli solidali.

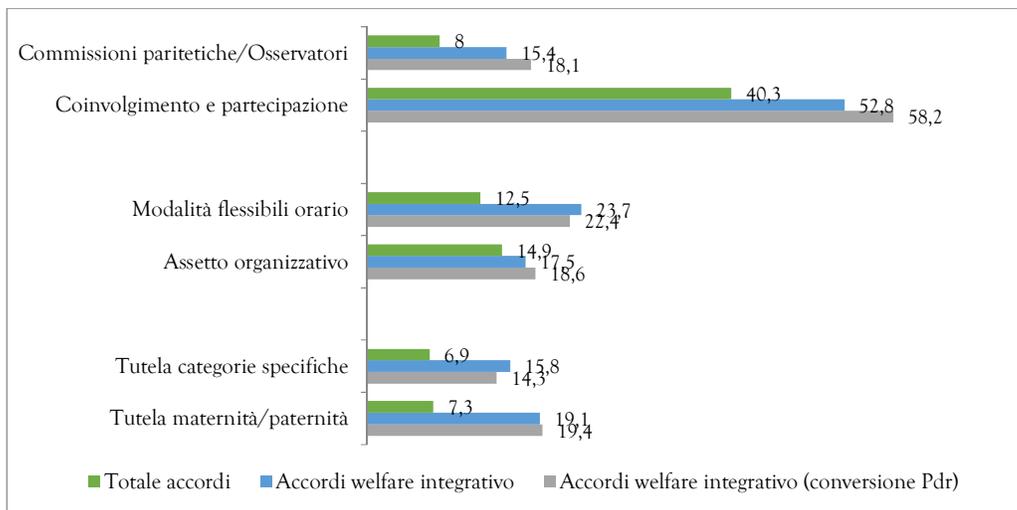


Figura 63 Welfare integrativo (% entro accordi che includono determinate voci tematiche e istituti)

È minore invece il nesso tra welfare integrativo e interventi migliorativi dell'organizzazione del lavoro (teamworking, partecipazione diretta, smartworking, etc.). A ogni modo tali interventi si ritrovano nel 18,6% degli accordi che prevedono anche welfare integrativo e conversione del Pdr, contro il 14% del totale degli accordi.

In sintesi, la diffusione del welfare integrativo, specie di livello aziendale, ha ricevuto una spinta indubitabile dalla normativa sulla detassazione del Pdr, a partire dal 2016. Tuttavia, in parte ciò ha consolidato contesti già predisposti, almeno in parte, entro “ambienti contrattuali” orientati a diritti, benessere organizzativo e conciliazione, nonché già dotati di una buona struttura di relazioni industriali, in particolare se partecipative. La composizione del mix di indicatori e obiettivi di miglioramento previsti per l'ottenimento del Pdr non pare delineare un profilo spiccatamente diverso delle aziende che prevedono la convertibilità del premio, se non per una leggera maggiore complessità e per una più elevata – e ambivalente – presenza degli indicatori di redditività.

Tra gli elementi per chiarire l'effettiva funzione del welfare aziendale – incentivo ai lavoratori, miglioramento organizzativo, o altro ancora – occorre quindi tenere in considerazione un complesso sistema di elementi, sia di natura negoziale (relazioni sindacali e “ambiente contrattuale”) sia relativi alla normativa vigente e all'orientamento organizzativo delle imprese. Accanto a un'analisi che tenga in dovuto conto gli istituti contrattuali all'interno di un “ambiente negoziale” più o meno coerente, non va dimenticata la scelta dei singoli lavoratori e lavoratrici, il loro calcolo costi-benefici in relazione al welfare aziendale: se circa la metà degli accordi sul Pdr depositati nel 2019 prevede la possibilità della conversione, questa resta una prerogativa dei lavoratori e delle lavoratrici che, stando ai dati fiscali dei redditi 2017, ha interessato solo il 6% dei beneficiari di Pdr per un ammontare del premio ancora inferiore (circa il 3,5% del totale dei premi erogati).

#### Contrattare il welfare, tra azienda e territorio

I dati sulla diffusione del welfare integrativo (specie quello strettamente di livello aziendale) indicano che nel giro di pochi anni tali misure sono entrate nei meccanismi di incentivo e premialità salariale, oltre ad annoverare un cospicuo numero di interventi indipendenti dalla conversione del Pdr in welfare. L'indubbia diffusione – quantomeno negli accordi, se non nell'effettivo utilizzo da parte di lavoratori e lavoratrici – mostra anche dualismi e punti di

criticità, specie a livello territoriale e dimensionale, o nell'integrazione tra le nuove aree del welfare aziendale e quelle consolidate del welfare di livello contrattuale (previdenziale e sanitario). Considerando il diverso profilo contrattuale e di relazioni sindacali che caratterizza le aziende in cui si negozia il welfare aziendale, i contesti più avanzati paiono connettersi con "ambienti" coerenti e attenti allo sviluppo dell'impresa e alla tutela dei lavoratori. Tuttavia, pare ancora scarsa la contrattazione di merito su questi temi (ad esempio nella selezione o nelle opzioni di vantaggio da attribuire alle varie misure, nell'adozione dei provider, nella selezione dei fornitori di beni e servizi, etc.).

Tali spunti positivi e criticità portano a pensare al welfare integrativo come a un fattore ancora non pienamente integrato nel sistema degli istituti e delle tematiche contrattuali tradizionali, soprattutto non integrato con il sistema del welfare pubblico territoriale. La novità della contrattazione del welfare aziendale non risiede solo nella sfera della contrattazione di secondo livello, ma anche nelle domande potenzialmente poste al welfare pubblico territoriale, sia perché il pubblico è un fornitore di tali servizi sia perché un'altra attività sindacale - la contrattazione sociale - è implicata nella negoziazione di servizi, prestazioni, standard, regolamenti, e naturalmente nell'allocazione delle risorse.

Il tema da portare alla riflessione sindacale - a tutti i livelli -, ma anche agli attori istituzionali e alle associazioni di rappresentanza delle imprese, è dunque quello dell'integrazione. A questo proposito, occorre riflettere su molteplici piani di sollecitazione e proposta. Nella contrattazione di secondo livello: assumere pienamente il welfare integrativo come tematica negoziale, e cioè considerarne le implicazioni all'interno degli accordi vigenti in azienda, seguirne l'applicazione, verificare e monitorare il suo utilizzo, insieme a tematizzarne di conseguenza la funzione (incentivo, promozione del benessere organizzativo e dei lavoratori). Ciò implica, in particolare, la necessità di rafforzare un "ambiente contrattuale" coerente, come avviene nelle esperienze più avanzate, che metta a sistema il welfare integrativo in un ambiente di relazioni sindacali partecipative, con attenzione a diritti e istituti normativi vicini ai bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici (anzitutto permessi, congedi, flessibilità positiva, etc.). Oltre a ciò, occorre qualificare l'offerta dei beni e servizi offerti ai lavoratori/trici, creando in tal modo una domanda potenzialmente rivolta anche ai servizi pubblici di qualità.

Dal lato della contrattazione sociale, le esperienze più innovative nella fase di elaborazione delle proposte e di analisi dei bisogni tengono già in conto la pluralità del tessuto istituzionale e organizzativo dei servizi, le prerogative degli enti/controparti, e il coordinamento con le categorie degli attivi. Ad esempio vengono elaborate piattaforme rivolte alle amministrazioni comunali, alle Unioni, agli attori del sistema sanitario. Analogamente, e con il sostegno delle categorie degli attivi fino al livello dei delegati nei luoghi di lavoro, occorrerebbe lavorare per l'integrazione della domanda sociale proveniente dai lavoratori, per farne domanda sindacale: ad esempio analizzando la richiesta di servizi di welfare emergente dall'ambito aziendale e ponendo il tema di un'offerta di servizi pubblici inclusiva. In tal modo, fungendo da trait d'union tra una domanda emergente e un'offerta per certi versi non ancora pronta, o poco flessibile. Questo richiede un avvicinamento di entrambe le sponde della contrattazione: quella sociale, da una parte, e di secondo livello, dall'altra. Per cui anche i rinnovi degli accordi sul Premio di risultato - sia aziendali sia territoriali - dovrebbero individuare meccanismi incentivanti, di orientamento e qualificazione dell'offerta di beni e servizi di welfare integrativo, facendo leva sul sistema pubblico territoriale e su un Terzo settore di qualità.

Nel complesso, tutti gli attori - dalle rappresentanze dei lavoratori in azienda in su - dovrebbero tematizzare quali possano essere le pratiche e gli approcci più produttivi per l'integrazione dell'offerta dei servizi di welfare, in modo da creare le basi affinché questi risultino sostenibili e proficui per i lavoratori e le lavoratrici interessate, ma anche per il sistema di welfare del contesto in cui gli stessi lavoratori vivono ed esprimono bisogni e richieste.

#### **4.10. Diritti e prestazioni sociali**

L'area che include istituti contrattuali e interventi relativi a *Diritti e prestazioni sociali* conferma sostanzialmente il suo peso all'interno dei contratti analizzati. Tali misure risultano

presenti nel 15,6% degli accordi aziendali analizzati. Si tratta di un'area eterogenea, orientata sia all'implementazione e al miglioramento di misure definite a livello di contrattazione collettiva nazionale, sia a interventi più legati all'applicazione di norme e leggi.

Il gruppo di interventi più rilevante attiene alla Tutela di maternità e paternità (Area 10.1) che si ritrova nel 7,3% degli accordi, seguita dalla Tutela di categorie specifiche con il 6,9% (Area 10.2) e dall'area 10.5 che interviene nella regolazione della carenza malattia, del periodo di comporto, dei permessi per visite mediche ed esami, e altro ancora (con il 6,1%). Significativa è la presenza di accordi che trattano, spesso in modo trasversale e/o generale, Misure di conciliazione lavoro-vita privata (Area 10.6, 4,2% degli accordi). Più marginali gli interventi nelle aree relative a Molestie/contrasto discriminazioni e Pari opportunità.

Tabella 36 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche per Area Diritti e prestazioni sociali (% entro il totale di accordi aziendali)

		Val. Assoluto	Val. %
<b>Tutela maternità e paternità</b> n. 123, 7,3%	Congedo parentale	56	3,3
	Congedo maternità	23	1,4
	Congedo paternità	31	1,8
	Permessi per figli minori	59	3,5
	Rientro e formazione post maternità	16	1
	Altri congedi	17	1
<b>Tutela categorie specifiche n.</b> 116, 6,9%	Lavoratori portatori di handicap	10	0,6
	Lavoratori con patologie gravi/croniche	17	1
	Unioni civili/convivenze di fatto	7	0,4
	Lavoratori stranieri	2	0,1
	Lavoratori studenti	7	0,4
	Servizio civile/volontariato	0	0
	Ferie solidali/scambio permessi	64	3,8
<b>Molestie e contrasto delle</b> <b>discriminazioni n. 33, 2%</b>	Altro	18	1,1
	Molestie/mobbing	32	1,9
	Azioni di contrasto delle discriminazioni	11	0,7
<b>Pari opportunità</b> n. 50, 3%	Formazione del personale	0	0
	Parità salariale/gap retributivo	2	0,1
	Azioni positive	38	2,3
<b>Malattia e infortuni</b> n. 102, 6,1%	Commissioni pari opportunità/osservatori	12	0,7
	Carenza malattia	8	0,5
	Assenza per malattia/infortuni	52	3,1
	Permessi visite mediche e diagnostiche	55	3,3
<b>Misure di conciliazione lavoro-</b> <b>vita privata</b>	Malattie/infortuni sul lavoro	19	1,1
		70	4,2

Nel complesso, pur entro valori piuttosto limitati se riferiti al totale degli accordi, si intravedono alcuni spazi significativi di sperimentazione e innovazione attraverso la contrattazione di secondo livello, in particolare per la crescita di ferie e/o permessi solidali, che raggiungono il 3,8% degli accordi.

Dal punto di vista dell'articolazione territoriale, emergono alcune specificità, anzitutto la posizione preminente degli accordi stipulati nel Nord-est, che superano in misura significativa le medie per ciascun gruppo di istituti, toccando ad esempio il 10,3% degli accordi per gli

interventi di Tutela maternità e paternità o l'11,4% per Malattie e infortuni. Anche gli accordi di aziende multiterritoriali registrano media piuttosto elevate, per quanto vada sempre considerato che in tali aziende la prolificità negoziale è più elevata, specie per gli accordi specifici o monotematici, abbassando in tal modo il peso di ciascun istituto sul totale (elevato) degli accordi. Gli accordi realizzati a Nord-ovest invece registrano valori assai più contenuti, alla pari del Sud e Isole.

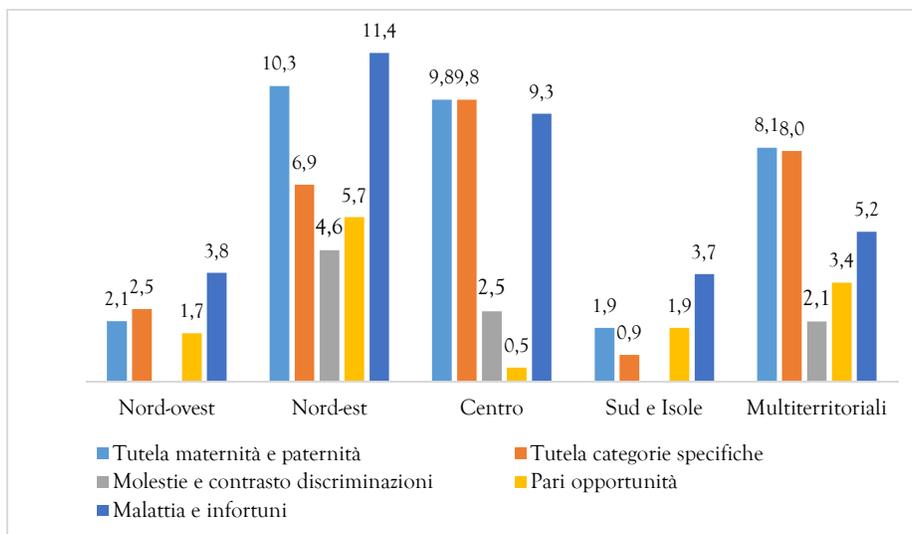


Figura 64 Diritti e prestazioni sociali per zona geografica (% entro zona geografica)

Dal punto di osservazione dei settori economici, gli accordi che includono misure di Area 10 pesano maggiormente nel Terziario e nella Manifattura. Tra i primi, in particolare, spicca la presenza più ampia (per quanto in assoluto limitata) di interventi di contrasto delle discriminazioni e contro le molestie nei luoghi di lavoro; tra i secondi, invece, le misure di conciliazione e pari opportunità.

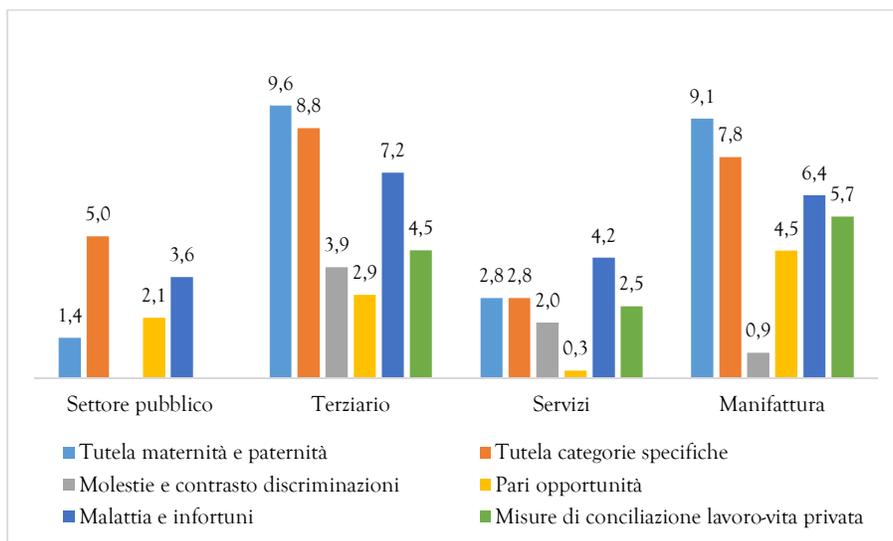


Figura 65 Diritti e prestazioni sociali per settori (% entro ogni settore)

Sotto il profilo dimensionale, e analogamente agli interventi di welfare integrativo, la diffusione dell'area Diritti e prestazioni sociali risulta positivamente connessa con il crescere del numero degli occupati. Ciò vale per le misure di prerogativa aziendale, o solo recentemente sollecitate dalle innovazioni normative (molestie, mobbing, pari opportunità), quasi assenti tra

le imprese fino a 250 addetti, ma anche per le misure migliorative di interventi chiaramente regolati dalla contrattazione collettiva nazionale o da normative di legge già consolidate (tutela maternità/paternità e categorie specifiche).

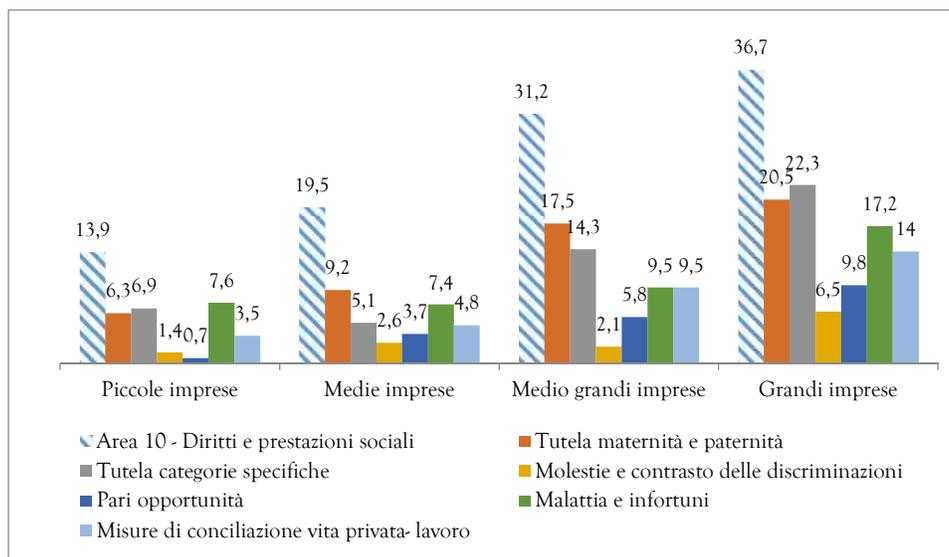


Figura 66 Diritti e prestazioni sociali per dimensione aziendale (% entro totale azienda)

Nel paragrafo precedente si è approfondita la correlazione tra misure di welfare integrativo e un “ambiente negoziale” favorevole, nel quale la presenza di azioni e istituti di Area 10 è un elemento basilare. A loro volta, le variegate misure presenti in tale area sembrano trovare un ambiente più favorevole in particolare laddove le relazioni sindacali e il sistema di coinvolgimento delle rappresentanze sono più sviluppati: difatti se l’Area 10 è presente complessivamente nel 15,6% degli accordi aziendali, si ritrova nel 23,1% degli accordi che regolano il ruolo delle rappresentanze dei lavoratori (per diritti di informazione, consultazione e codeterminazione/coinvoglimento) e quasi in un accordo su due tra quelli che istituiscono o confermano la presenza di commissioni paritetiche e osservatori (45,5%). Da un altro punto di osservazione, paiono solide le connessioni tra l’area Diritti e prestazioni sociali con alcuni istituti che trattano di orario e prestazione di lavoro: l’Area 10 risulta presente, infatti, in percentuali tra il 50% e il 60% entro gli accordi che regolano le forme flessibili dell’orario, il part-time e intervengono su trasformazioni e stabilizzazioni dei contratti del personale a termine o a tempo parziale.

#### 4.11. Politiche aziendali e crisi industriali

L’ultima area è quella che ha manifestato un incremento maggiore rispetto allo scorso anno, passando dal 23 al 28,5% (n.480). Come si è visto è piuttosto articolata e tratta sostanzialmente di due aspetti: da una parte, infatti, ci sono i temi relativi ai piani industriali e riassetto produttivi, e dall’altra quelli relativi alle crisi aziendali e agli interventi sui lavoratori. Va precisato anche che la voce residuale *Altro* si riferisce prevalentemente a liquidazione spettanza e incentivazioni per trasformazione in part time.

Tabella 37 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche Politiche industriali e Crisi aziendali (% su totale degli accordi aziendali)

	Val. Ass.	Val.%
Piani industriali n.128, 7,6%	Investimenti privati	51 3
	Contributi/agevolazioni pubbliche	0 0
	Nuove acquisizioni/fusioni	70 4,2

<b>Riassetti produttivi</b> n.75; 4,5%	Sostenibilità e/o risparmio energetico	10	0,6
	Cambiamento settori e reparti	63	3,7
<b>Crisi aziendale</b> n.127, 7,5%	Cessazione	13	0,8
	Ristrutturazione	16	1
	Cessione ramo d'azienda	46	2,7
	Cambio appalti	55	3,3
	Nuove assunzioni/assorbimento del personale	144	8,6
<b>Interventi sui lavoratori</b> n.394 ; 23,4%	Licenziamenti collettivi	92	5,5
	Contratti di solidarietà	65	3,9
	Mobilità	24	1,4
	Cig /Cigs / Cig in deroga	48	2,9
	Sostegno al reddito	66	3,9
	Piani sociali e outplacement	46	2,7
	Pensionamenti anticipati	39	2,3
	Trasferimenti personale	51	3
	Incentivi all'esodo	57	3,4
	<b>Altro</b>	4	0,2

Guardando all'andamento temporale di quest'area, gli accordi che prevedono interventi sui lavoratori presentano un calo significativo tra il 2015 e il 2016, mantenendosi invece costante e crescenti nel corso degli ultimi tre anni di riferimento. Va anche segnalato il decremento costante che ha caratterizzato l'istituto dei riassetti produttivi.

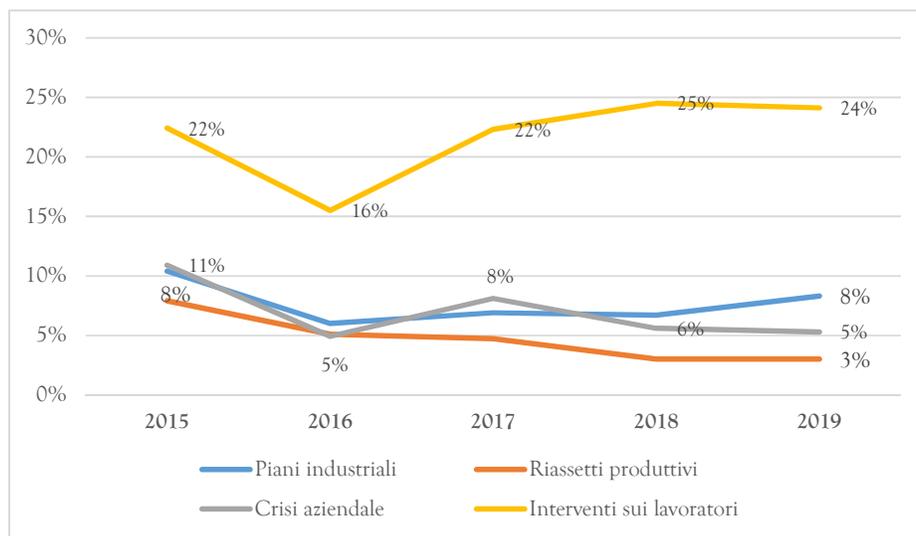


Figura 67 Distribuzione degli istituti contrattuali rispetto all'anno (% su totale entro ogni anno)

Rispetto alla zona geografica, si può vedere come questo tipo di accordi sia in generale più diffuso tra le aziende multiterritoriali, soprattutto per quanto riguarda gli Interventi sui lavoratori e i Piani industriali. Va anche segnalata la quota consistente di accordi che trattano di Crisi Industriali e relativi interventi tra gli accordi del Sud e Isole.

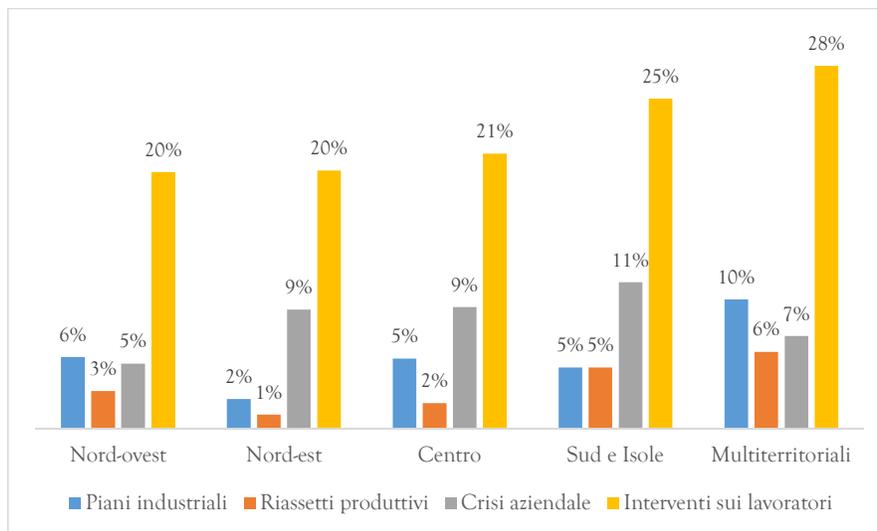


Figura 68 Istituti Contrattuali Politiche aziendali e crisi industriali rispetto a zona geografica (% entro il totale accordi aziendali)

Questo andamento rispecchia in parte quanto emerge dall'analisi rispetto alle dimensioni aziendali, dove i Piani Industriali riguardano perlopiù le grandi aziende, mentre aspetti più legati alle crisi industriali appaiono più trasversali rispetto ai diversi tipi di azienda.

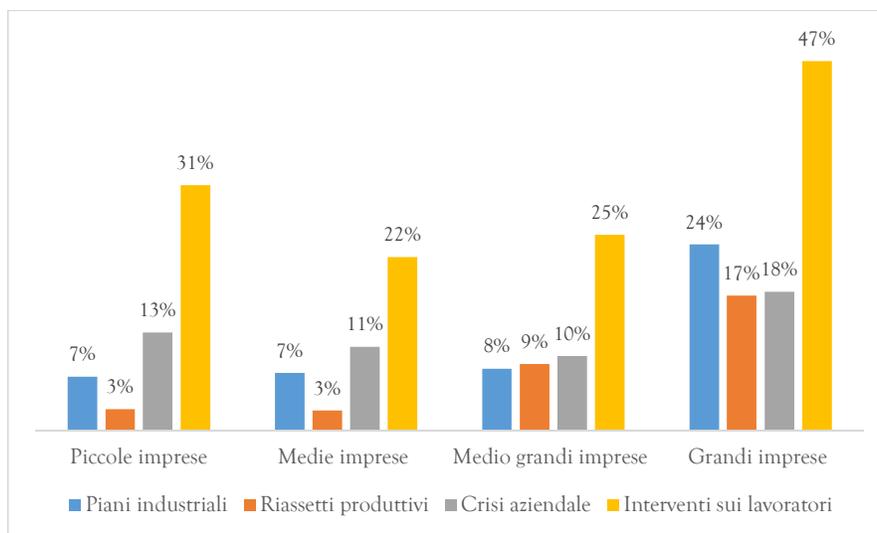


Figura 69 Istituti Contrattuali Politiche aziendali e crisi industriali rispetto a dimensione aziendale (% entro il totale aziende)

Per quanto riguarda il settore, quello pubblico non è praticamente mai interessato da questo tipo di temi. I servizi, e in parte anche il terziario, prevedono spesso interventi sui lavoratori e crisi aziendali, in cui incidono in particolare i cambi appalti. I Piani industriali- e in particolare gli Investimenti privati- sono piuttosto ricorrenti nella manifattura, in particolar modo per il settore meccanico e l'industria agroalimentare; le acquisizioni e le fusioni, invece, interessano soprattutto il credito/assicurazioni e le aziende di servizi.

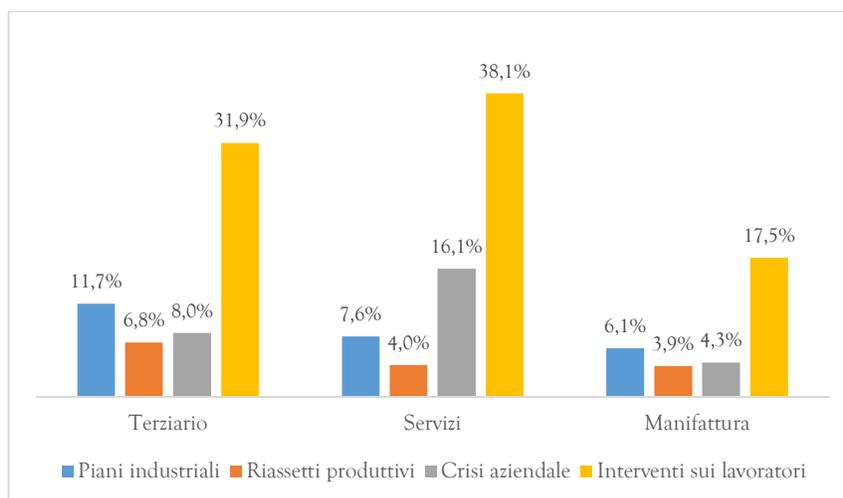


Figura 70 Istituti Contrattuali Politiche aziendali e crisi industriali rispetto a macro settore (% entro il totale accordi aziendali)

Ad un livello più analitico, i grafici che seguono mostrano le differenze dei singoli settori rispetto a Crisi aziendale- in cui prevalgono le voci Cambio appalto e Cessione ramo d'azienda- e Interventi sui lavoratori, considerato anche rispetto alle singole norme (cfr. grafico 70). Come prevedibile, tra le aziende di servizi è molto ricorrente la voce crisi aziendale, intesa spesso come perdita di un appalto da parte di una azienda e subentro nello stesso da parte di un'altra impresa, questo tema ricorre frequentemente anche nel Commercio e Turismo. Tra le voci relative agli interventi sui lavoratori, il terziario è quello che presenta il maggior numero di ricorrenze rispetto a quasi tutte le voci considerate. Più in particolare, va sottolineato che per la voce licenziamenti i settori che ne fanno più frequentemente uso sono quello dei trasporti, commercio e turismo e meccanico; i contratti di solidarietà sono invece più diffusi tra le aziende di servizi. La voce sostegno al reddito ricorre molto nel settore del credito e assicurazioni, mentre i piani di outplacement sono poco utilizzati in tutti i settori. Per quanto riguarda il settore manifatturiero, i temi più ricorrenti sono i licenziamenti collettivi e le Cig/Cigs, diffusi soprattutto tra gli accordi degli edili.

Un discorso a parte va fatto per la voce *Nuove assunzioni/assorbimento personale* che pur rientrando tra gli interventi sui lavoratori, si caratterizza per una stretta connessione con le crisi aziendali e nei cambi appalto. In effetti in oltre il 65% degli accordi in cui si prevede un cambio appalto (e relativo ricorso alle clausole sociali) o una cessione di ramo d'azienda ricorre anche questo tema. Questo vuol dire che circa la metà degli accordi che prevedono questi interventi, presuppongono anche che i lavoratori interessati vengano assunti nel nuovo assetto aziendale. Anche in questo caso le aziende maggiormente interessate sono quelle di servizi e di trasporti.

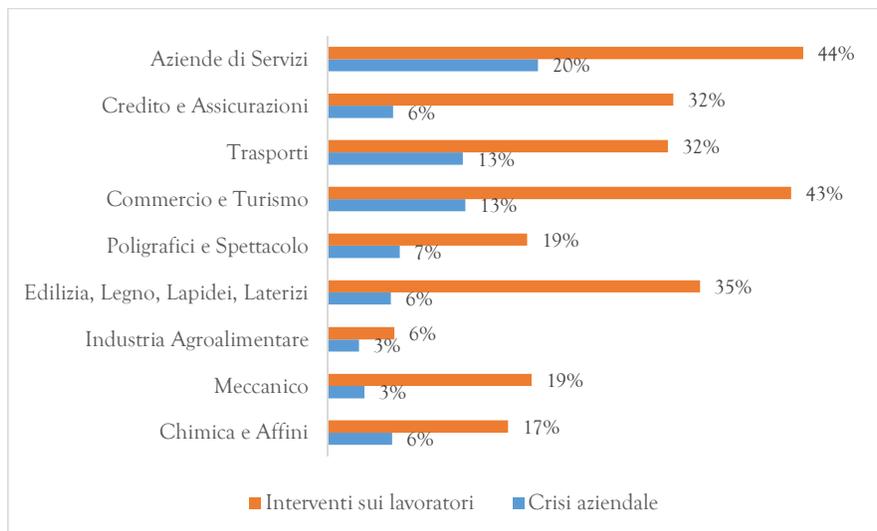


Figura 71 Interventi sui lavoratori e crisi aziendali rispetto a macro settore (% entro il totale accordi aziendali)

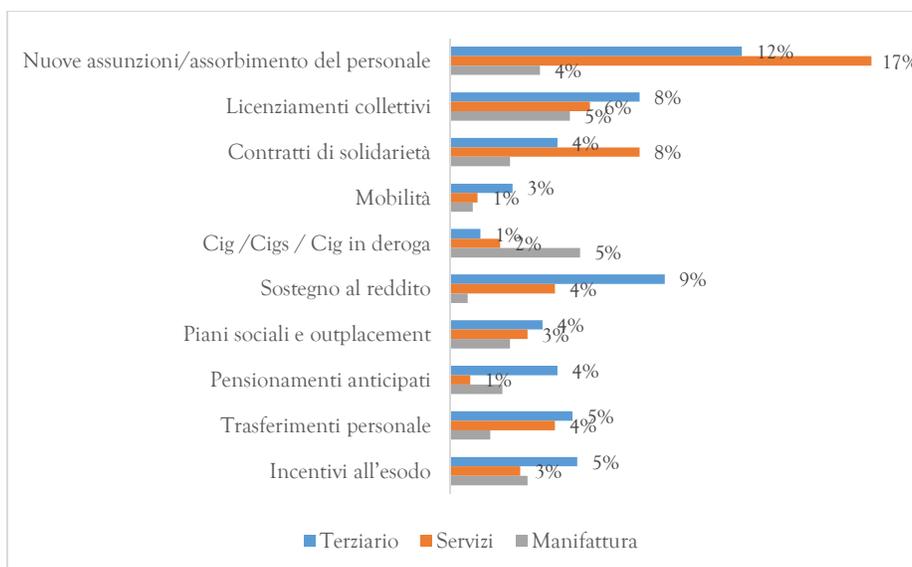


Figura 72 Accordi su Norme specifiche Interventi sui lavoratori per macro settore (% su totale entro ogni categoria)

#### 4.11.1 Gli accordi difensivi

Come si accennava in precedenza, i temi di quest'area sono strettamente connessi agli accordi difensivi, che pur essendo un gruppo ristretto del campione (n.159, 8,4%) presentano alcune specificità. Circa il 97% degli accordi difensivi presenta temi relativi a interventi sui lavoratori, in particolare su licenziamenti collettivi e mobilità.

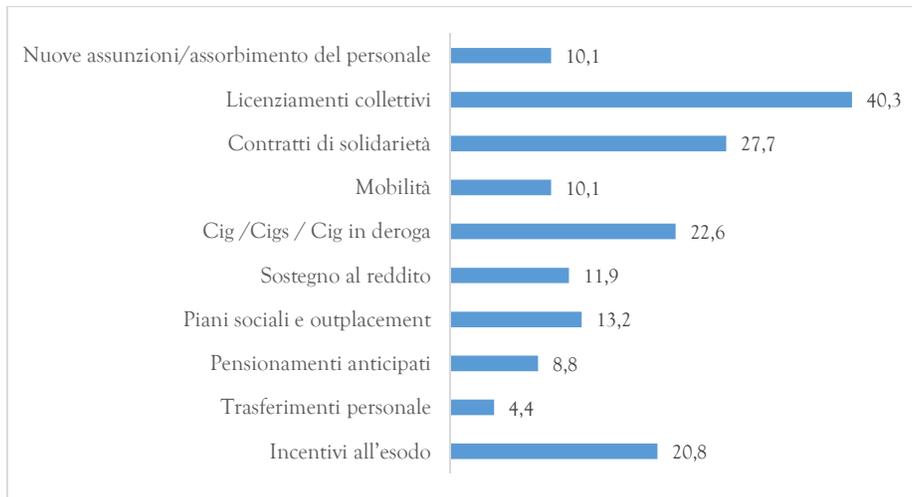


Figura 73 Voci tematiche Interventi sui lavoratori (% entro il totale di accordi difensivi)

Guardando al settore, emerge come quelli più interessati da accordi difensivi siano il commercio turismo e i meccanici. Ma come si è visto in precedenza, anche il settore dei servizi (aziende di servizi e trasporti) da solo raccoglie poco meno di un terzo degli accordi difensivi.

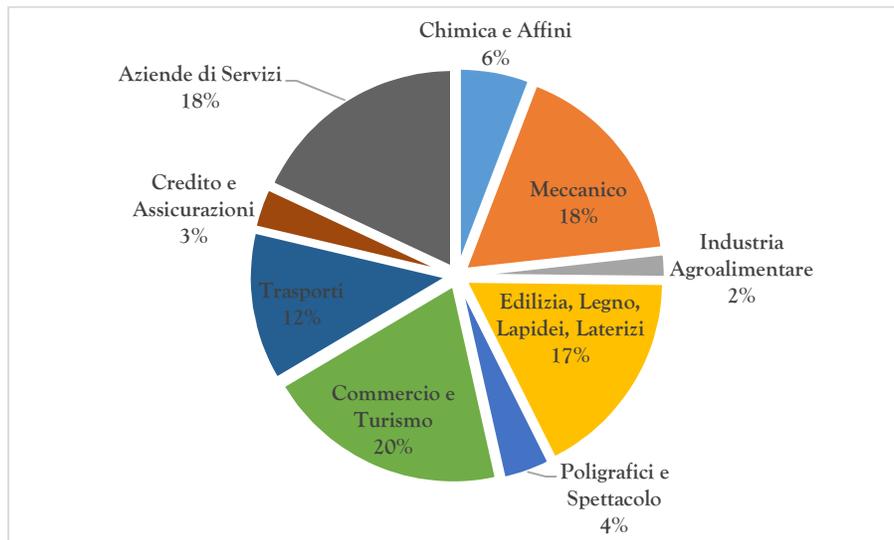


Figura 74 Distribuzione dei settori entro i soli accordi difensivi

Con riferimento alla dimensione geografica emerge come gli accordi difensivi abbiano soprattutto carattere nazionale-multi territoriale e quindi interessano maggiormente grandi imprese sopra i 1.000 addetti. Tuttavia va sottolineato che una quota consistente di lavoratori interessati da queste misure è impiegato nelle aziende del Nord Ovest. Per quanto riguarda la dimensione aziendale, la figura che segue mostra come oltre un terzo degli accordi difensivi è stipulato da grandi imprese, anche se è consistente anche la quota di questo tipo di accordi per le aziende più piccole.

Tabella 7 Ripartizione geografica per i soli accordi difensivi

	Val. Ass.	Val. %
Nord-ovest	32	20,1
Nord-est	8	5
Centro	12	7,5
Sud e Isole	16	10,1
Multiterritoriali	91	57,2
Totale	159	100

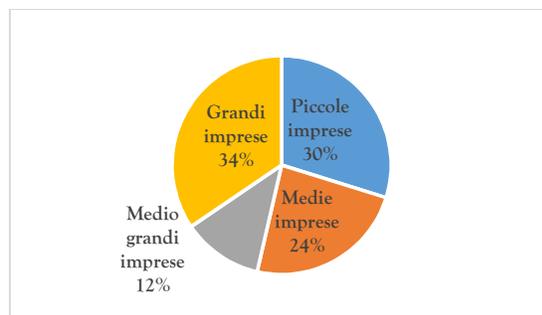


Figura 75 Distribuzione degli accordi difensivi per dimensione aziendale

## 5. Approfondimento su Ambiente Salute e Sicurezza

Le continue notizie di incidenti sul lavoro, spesso mortali, che hanno caratterizzato la cronaca del biennio preso in esame dal Rapporto, denunciano un quadro allarmante in cui la Prevenzione, la Salute e la Sicurezza rischiano di essere percepite, dal composito sistema imprenditoriale italiano, come un onere da tagliare, anziché un volano di produttività su cui investire.

Si è pertanto ritenuto utile approfondire come questo tema trova cittadinanza nella contrattazione di secondo livello per evidenziare i pregi, i limiti, e soprattutto il potenziale positivo insiti nella nostra attività negoziale.

Il campione preso in esame consta di 265 accordi aziendali e territoriali per la maggior parte riguardanti aziende del settore manifatturiero, dell'industria alimentare, dell'edilizia e dei trasporti; decisamente minore la presenza di intese nel settore del terziario, del commercio, del turismo e dei servizi.

Gli accordi aziendali sono stati perfezionati a livello di singola realtà produttiva/stabilimento o di gruppo su scala nazionale. Le (poche) intese regionali sono riconducibili a settori merceologici e produttivi specifici o a protocolli operativi in materia.

Esiste uno stretto legame fra contenuti della contrattazione e il settore che la stessa si prefigge di regolare. Parrebbe una osservazione scontata ma in realtà è proprio dalla ricerca di risposte adeguate alle problematiche più sentite per le diverse tipologie del lavoro e di attività che emergono le linee di tendenza più significative e innovative.

In edilizia, ad esempio, una grande opera infrastrutturale esige una contrattazione di anticipo che predetermina le tutele in materia di salute e sicurezza per i lavoratori coinvolti, tutele che vengono estese anche ai dipendenti di aziende terze, in un processo in cui il monitoraggio e il controllo da parte dei rappresentanti dei lavoratori diviene elemento centrale anche in una prospettiva di legalità.

Per quanto attiene invece al settore impiegatizio, gli accordi si concentrano sulla salubrità degli uffici e la rimozione di eventuali barriere architettoniche, sul rispetto delle pause per chi presta gran parte del suo tempo di lavoro a video terminale, sulla prevenzione di malattie professionali.

La stragrande maggioranza delle intese esaminate si focalizza sul ruolo della formazione come elemento chiave per estendere una vera e propria cultura della prevenzione. Il tema dell'investimento formativo è spesso richiamato sia in termini di obbligo che di valore aggiunto, quale elemento qualificante di una politica organica sulla SSL (Salute, Sicurezza, Lavoro). Alla predisposizione dei piani di formazione le imprese, in alcuni rilevanti casi, si aprono al contributo di proposta dei Rappresentanti dei Lavoratori alla Sicurezza e talora, in una apprezzabile spirito di partecipazione attiva, ai lavoratori stessi.

Di particolare interesse è l'estensione, che emerge da alcuni accordi di gruppo, del concetto di Prevenzione, Salute e Sicurezza alla tutela e alla sostenibilità ambientale. Nel settore della industria alimentare, ad esempio, registriamo un'importante attenzione alla filiera, al corretto utilizzo degli impianti, alla riduzione degli sprechi, ad un rapporto socialmente responsabile con la produzione e il reperimento delle materie prime.

Prende quindi corpo un'idea di SSL che non è limitata solamente alle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, ma che si allarga all'intero processo di produzione e di immissione del prodotto sul mercato.

Da sottolineare come diverse intese tendano a sposare la logica della contrattazione di sito quando si ragiona di diritti legati alla sicurezza sul luogo di lavoro. Laddove sono presenti attività in appalto e una conseguente frammentazione del ciclo produttivo, almeno su questi aspetti, pare rafforzarsi una tendenza volta alla ricomposizione e alla inclusione attraverso la garanzia di medesime soglie di tutela per tutti i lavoratori coinvolti, indipendentemente dall'azienda di appartenenza. Per ottenere questo obiettivo, l'appaltante assume un ruolo di responsabilità di primo piano rispetto alla condotta dell'appaltatore, mentre gli RLS vengono chiamati a confrontarsi e a collaborare fra loro socializzando problematiche ed esperienze.

Se quindi da un punto di vista dell'investimento formativo, dell'acquisizione delle prescrizioni del DL 81/2008, della comunicazione, del coinvolgimento e della informazione e anche della cosiddetta contrattazione di sito, il campione ci consegna un quadro non privo di vitalità, limitata ancorché presente, appare la traduzione in concreti cambiamenti dell'organizzazione del lavoro di quanto previsto dalla norma vigente per evitare infortuni e malattie professionali e per implementare un generalizzato benessere organizzativo.

Solo in alcuni casi registriamo, infatti, un preciso riferimento a modifiche alla ODL (Organizzazione del Lavoro) che però spesso non vanno aldilà della dichiarazione di intenti. Pochi sono anche gli accordi che prevedono forme di remunerazione nella struttura generale del premio di risultato, legate ad indicatori relativi al numero degli infortuni (obiettivo infortuni zero), all'igiene dei luoghi di lavoro, alla riduzione dei consumi e degli sprechi.

Il tema SSL non appare ancora in grado di contaminare, salvo rarissime eccezioni, altri capitoli della contrattazione come appunto l'organizzazione del lavoro, l'orario di lavoro, la partecipazione, l'incentivazione di natura economica.

Resta centrale, negli accordi analizzati, il ruolo del Rappresentante dei Lavoratori alla Sicurezza cui la contrattazione di secondo livello consegna nuovi compiti e nuove agibilità. L' RLS viene chiamato ad una interlocuzione costante con l'impresa, coi lavoratori, con i colleghi della RSU, con gli RLS degli altri stabilimenti, con gli RLS delle imprese terze, anche attraverso una dotazione strumentale innovativa e fortemente informatizzata.

Partecipa ad organismi bilaterali e commissioni paritetiche di derivazione contrattuale, aggiorna assieme alla impresa l'elenco dei rischi del DVR, suggerisce interventi formativi aggiuntivi, assume competenze nuove come quelle relative alla sostenibilità ambientale, diventa, parafrasando un contratto integrativo aziendale dell'industria di trasformazione alimentare, "agente del cambiamento".

Abbiamo infine deciso di evidenziare gli aspetti più interessanti, enucleando quelle che si sono rivelate come buone pratiche o esperienze particolarmente significative di modo da renderle fruibili ed eventualmente esportabili.

In prima battuta, è necessario rilevare come gli accordi più significativi siano l'evidente frutto di una idea contrattuale matura, che parte da scelte politiche dalla struttura e dalla RSU, in molti casi anche probabilmente frutto di tempi medio-lunghi di elaborazione e concretizzazione.

E' proprio questo portato politico/ sindacale che è il valore aggiunto degli aspetti che andremo ad analizzare nelle loro linee principali di avanzamento, e che può fornire indicazioni utili di lavoro, ovviamente in diversi contesti e con diversità necessaria di adattamenti.

In molti accordi, la scelta di commissioni tecniche su salute e sicurezza che non siano solo al macro livello di gruppo ma anche di singolo stabilimento e con coinvolgimento delle rappresentanze sindacali che vada al di là delle informazioni fornite sulle scelte adottate dall'impresa, è un metodo che realizza l'architettura del sistema partecipativo delineato dal D.Lgs. 81/2008. Questi accordi si spingono inoltre nella sperimentazione di percorsi di coordinamento dei Rls delle diverse realtà delle unità produttive, realizzando così un effettivo controllo non solo della correttezza dei flussi informativi (ad esempio rispetto agli infortuni, ai near miss e alle malattie professionali) ma anche una community di pratiche ed elaborazioni (perfino in relazione all'organizzazione del lavoro nel suo rapporto con i rischi da interferenza), preziosa poi nelle successive azioni negoziali e rivendicative.

Questa positiva esperienza contrattuale arriva poi, in alcuni casi, a forme di contrattazione e miglioramento dell'organizzazione del lavoro anche in una fattiva collaborazione fra le nostre RSU e Rls: in una situazione particolare, è stato sancito infatti diritto di proposta RSU per azioni di miglioramento delle linee di produzione che devono poi essere studiate ed applicate in confronto con i tecnici dell'impresa e l'esenzione dal lavoro notturno per lavoratori anziani attraverso una contrattazione solidale della turnistica. Importante appare inoltre il conquistato diritto di informazione su spostamenti di lavoratori ad altra postazione lavorativa per le RSU, evitando comportamenti discriminatori o peggio il realizzarsi di situazioni potenzialmente peggiori. In molti accordi di questo tipo viene poi risolto l'annoso problema della consegna al Rls della documentazione aziendale, garantendo una piena conoscenza del DVR (Documento Valutazione Rischi), degli eventuali DUVRI (Documento Unico per la Valutazione dei Rischi da Interferenza) e assicurando quindi la possibilità di superamento del gap partecipativo purtroppo ancora presente in molti contesti del nostro sistema produttivo.

Un punto a parte di riflessione è da dedicare alla formazione nelle materie di salute e sicurezza.

Alcuni accordi individuano giustamente l'esigenza della formazione preventiva all'inizio del rapporto di lavoro (superando l'attuale legislazione che prevede la possibilità di effettuarla e/o completarla anche a 60 giorni dall'inizio del lavoro) anche per i lavoratori la cui prestazione è stagionale o generalmente a termine.

In diverse intese si sancisce inoltre il diritto di informazione sui programmi formativi, arrivando in alcuni casi a co-deciderli o condividerli.

Abbastanza diffusa in molti contratti è anche la formazione aggiuntiva rivolta alla generalità delle maestranze, per rischi presenti in azienda e relativamente alle potenziali malattie professionali, che a volte sfocia in azioni condivise contro particolari patologie, come quelle diffusissime da movimenti ripetitivi o le muscolo-scheletriche. Molto opportuna risulta essere anche l'attività di formazione OTJ (On The Job) per aggiornare le competenze dei lavoratori in caso di modifiche dell'ODL presenti in alcune situazioni contingenti.

L'ultimo punto vorremmo dedicarlo alle esperienze che realizzano contrattazione migliorativa di filiera rispetto a tutele e diritti.

Si va in alcuni casi dagli impegni sulla sicurezza delle ditte appaltatrici e alla preferenza nell'uso di dipendenti per le lavorazioni, mentre si stabilisce il diritto di precedenza per lavoratori stagionali e precari per l'assunzione; si estende (alcune volte in modo cogente, altre più blando) l'applicazione del CCNL anche ai lavoratori di ditte in appalto e l'estensione dei diritti e delle tutele su SSL. In un caso viene stabilita anche la responsabilità in solido dell'appaltante sugli eventuali infortuni occorsi nell'ambito della filiera.

Pur da un campione volutamente parziale che ci consegna, come si è evidenziato, un quadro non esente di criticità, emerge anche la apprezzabile tendenza di fare della prevenzione, salute e

sicurezza un laboratorio di ricomposizione della frammentazione del tessuto produttivo in una prospettiva di concreta inclusività.

## 6. Sintesi conclusiva- Analisi esplorativa e multivariata

Per concludere questo lavoro può essere utile offrire una panoramica riassuntiva sugli accordi, attraverso una riduzione delle dimensioni tematiche- attraverso analisi fattoriale- e una classificazione degli accordi in gruppi- con il metodo Kmean (per le procedure tecniche cfr. Nota Metodologica). Per ottenere questa ripartizione si è deciso di riferirsi solo gli accordi aziendali<sup>19</sup> che sono stati aggregati, sulla base dei temi trattati, in tre gruppi principali, ognuno con specifiche caratteristiche che verranno illustrate singolarmente.

Per operare la classificazione, sono state utilizzate le intere aree tematiche, con la sole eccezioni:

- dell'area 1, che per le sue peculiarità è stata scartata dall'analisi;
- dell'area 2 per la quale è stata considerata anche la voce aggregata *Partecipazione*
- dell'area 3 in cui i tre istituti relativi a: retribuzione fissa, variabile e indennità sono stati considerati singolarmente.

Attraverso l'analisi fattoriale sono stati estratti 3 fattori che insieme spiegano circa il 54% della varianza totale. Sulla base dei punteggi ottenuti rispetto ai tre fattori, ogni caso (accordo) è stato assegnato ad uno dei seguenti gruppi<sup>20</sup>:

1. Il primo gruppo attiene gli accordi che vertono su temi legati alla Retribuzione variabile e al Premio di risultato con relative prestazioni;
2. Il secondo gruppo raccoglie gli accordi più ampi relativi a prestazioni lavorative e sociali;
3. Il terzo gruppo di accordi verte, infine, sui temi di relazioni sindacali e partecipazione.

I tre gruppi sono, per composizione, piuttosto simili a quelli definiti nello scorso report, ma in questo caso si tratta di *clusters* caratterizzati da una maggiore omogeneità interna e quindi più facilmente definibili.

### 6.1 Accordi su Retribuzione Variabile

Si tratta di un gruppo di accordi che tratta i temi relativi alla retribuzione variabile e, in particolare, il Premio di risultato. Come si può vedere dalla tabella che segue, questo gruppo mostra valori elevati anche per la voce Partecipazione perché, come si è visto, il Pdr risulta spesso sottoposto a esame congiunto delle parti (verifiche degli obiettivi, monitoraggio anche in relazione alla conversione in welfare, etc.). Risulta rilevante tra questi accordi anche la percentuale di ricorrenza del welfare integrativo legata alla possibilità di convertirvi il premio.

Tabella 31 Distribuzione delle aree tematiche rispetto al primo gruppo

Accordi su Retribuzione Variabile	
Retribuzione Variabile	99,5%
Premio di risultato	84,3%
Convertibilità Pdr in welfare	35,5%
Partecipazione	30%

<sup>19</sup> Dagli accordi iniziali sono stati esclusi i territoriali e gli "altri" in base al tipo di documento, lasciando solo i 1.683 accordi iniziali. Essendo il campione di quest'anno più equilibrato rispetto alle caratteristiche degli accordi, si è deciso di tenere nell'analisi anche gli accordi del settore pubblico e quelli difensivi che di per se costituiscono dei gruppi a parte.

<sup>20</sup> È bene precisare che i risultati di seguito presentati e le considerazioni che ne conseguono sono frutto di un'analisi di tipo esplorativo, che non esplicita una vera e propria tipologia, quanto piuttosto delle tendenze ricorrenti di associazioni di temi.

Si tratta in generale di accordi che contano poche voci tematiche, circa il 63% di questi, infatti, si compone di 3 voci selezionate o meno, e oltre il 90% ha meno di 7 voci tematiche. Questo, insieme al fatto che siano soprattutto *Rinnovi*, indica che si tratta effettivamente di accordi specifici sul premio di risultato, a conferma del fatto che costituiscono un gruppo peculiare.

Per quanto riguarda la caratterizzazione interna, si può vedere come questi riguardino soprattutto il settore manifatturiero<sup>21</sup>, in cui incidono in particolar modo il meccanico (18%) e il chimico (13%). La quota di accordi del settore pubblico tratta soprattutto la voce *Altro tipo di retribuzione variabile*.

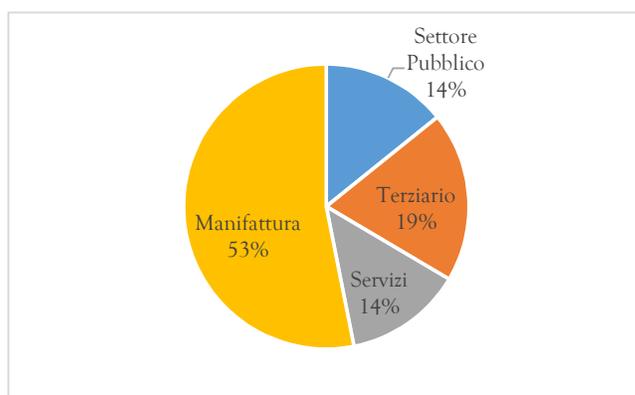


Figura 76 Caratterizzazione del primo gruppo rispetto a macro- settore

Oltre il 40% di questi accordi riguardano il territorio nazionale (ma anche in questo caso va considerato che si tratta della categoria più numerosa), e circa un quarto il nord ovest. Rispetto alla dimensione aziendale, si può vedere come questo gruppo si caratterizzi per una distribuzione tutto sommato omogenea tra i vari tipi di azienda: è vero che le piccole imprese presentano percentuali inferiori rispetto alle grandi, ma in questo caso bisogna considerare anche il fatto che in numeri assoluti questa classe è la meno consistente.

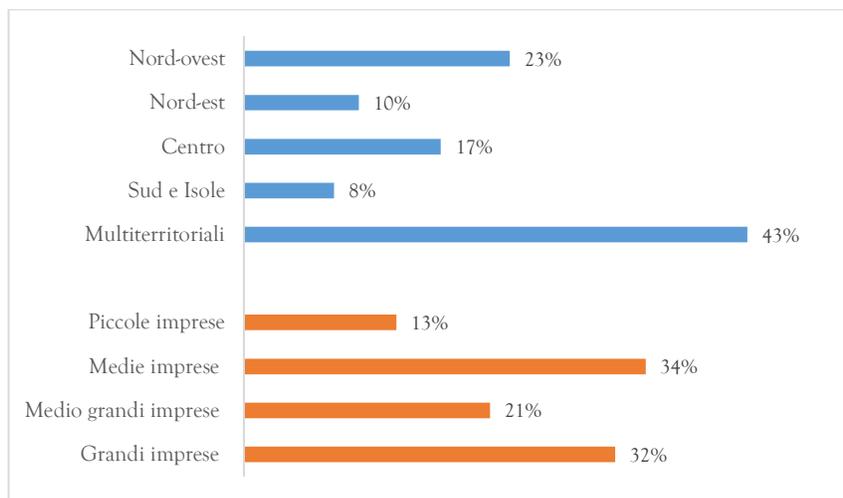


Figura 77 Caratterizzazione del primo gruppo rispetto a Zona geografica e Dimensioni aziende

<sup>21</sup> Va comunque ricordato che il settore manifatturiero è quello numericamente più ampio tra i macro settori considerati (cfr. tab.11).

## 6.2 Accordi su a prestazioni lavorative e sociali

Il secondo gruppo di accordi, raccoglie tutti i contratti più ampi che trattano i diversi campi della prestazione lavorativa, come orario, organizzazione del lavoro, inquadramento e formazione. Molti accordi di questo gruppo riguardano anche il trattamento economico ma qui, a differenza del primo gruppo, ci si riferisce principalmente a indennità e a elementi fissi. In sostanza questo gruppo raccoglie gli accordi più ampi che trattano diversi aspetti, i più tipici, del processo contrattuale. Questo è dimostrato dal fatto che oltre il 44% di questi accordi ha oltre 8 temi, e ben il 53% sono contratti integrativi con più di 15 temi.

Tabella 8 Distribuzione delle aree tematiche rispetto al secondo gruppo

Accordi su Prestazioni lavorative e sociali	
Premi e elementi fissi	40%
Indennità e Maggiorazioni	61,9%
Orario di lavoro	91,3%
Organizzazione del lavoro	64,2%
Inquadramento e formazione	84,5%
Occupazione e rapporto di lavoro	70,6%
Ambiente, Salute e Sicurezza	57,7%
Welfare integrativo	72,8%
Diritti e prestazioni sociali	61,5%

Tra questi documenti spicca sicuramente il manifatturiero che da solo raccoglie quasi il 60% degli accordi, grazie soprattutto al settore agroalimentare (27%) al Meccanico (18%). Il settore pubblico e quello dei servizi, invece, sono quelli meno interessati da questo tipo di accordi.

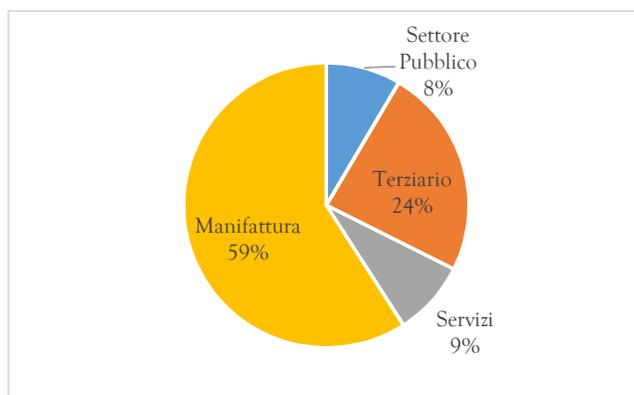


Figura 78 Caratterizzazione del secondo gruppo rispetto a macro settore

Al netto della prevalenza degli accordi nazionali/multiterritoriali, che sono sempre la maggior parte in valore assoluto, questo gruppo ha molti degli accordi che riguardano le regioni del nord est, probabilmente perché in molti casi si tratta degli integrativi delle grandi aziende dell'Emilia Romagna e del Veneto. Questo risulta in part confermato dal fatto che questi accordi riguardano perlopiù medio-grandi e grandi imprese.

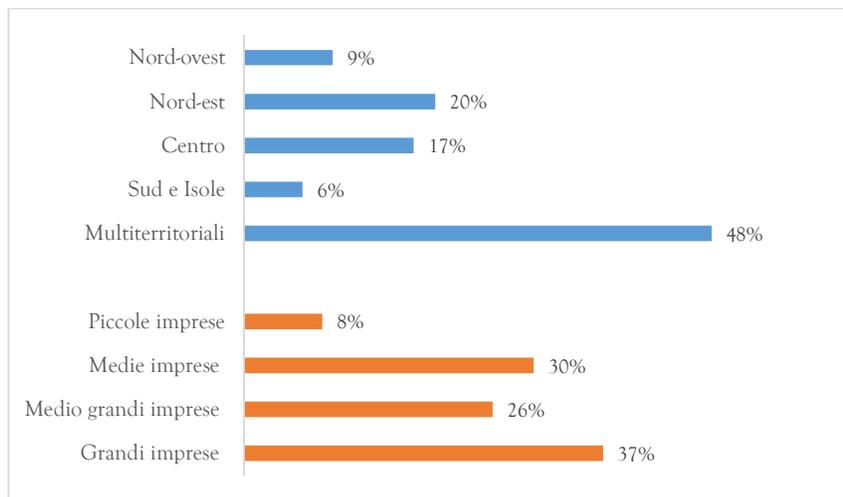


Figura 79 Caratterizzazione del secondo gruppo rispetto a Zona geografica e Dimensione aziendale

### 6.3 Accordi su temi di relazioni sindacali

Il terzo gruppo si caratterizza soprattutto per i valori consistenti relativi all'area Relazioni e Diritti Sindacali che compare nella totalità di questi accordi – in particolare su Partecipazione – e per Politiche industriali e Crisi aziendali, soprattutto per gli Interventi sui lavoratori.

Tabella 32 Distribuzione delle aree tematiche rispetto al terzo gruppo

Accordi su temi di relazioni sindacali	
Relazioni sindacali	100%
Partecipazione	86,7%
Politiche industriali e crisi aziendali	45,7%
Interventi sui lavoratori	41,3%

Anche in questo caso si tratta di accordi non molto ampi, oltre l'84% di questi accordi, infatti, ha meno di 7 temi. Sono perlopiù accordi del settore terziario, trainati da Credito e Assicurazioni (20%) e Commercio e Turismo (15%). Da sottolineare anche il fatto che oltre un quarto di questi accordi sono del settore dei servizi.

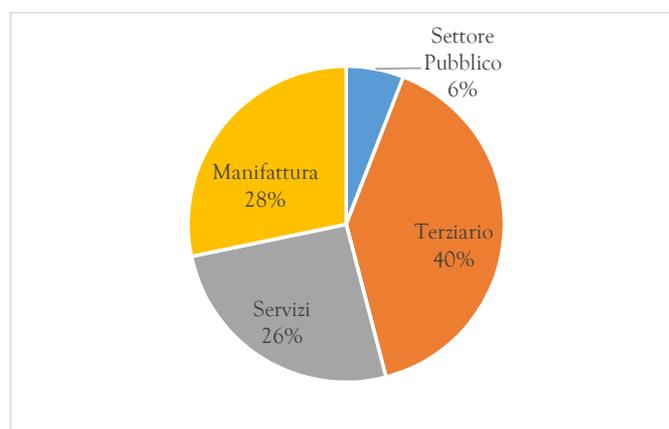


Figura 80 Caratterizzazione del terzo gruppo rispetto a Macro settore

Per quanto riguarda la dimensione aziendale si può vedere come questo tipo di accordi vedano coinvolte soprattutto le grandi aziende; peraltro un dato in linea con la composizione rispetto alla zona geografica, per cui la stragrande maggioranza di tali accordi sono riferiti al livello multiterritoriale. In sostanza questo gruppo raccoglie tutti gli accordi difensivi e relativi alle crisi industriali, caratterizzati da un ovvio alto tasso di coinvolgimento delle parti.

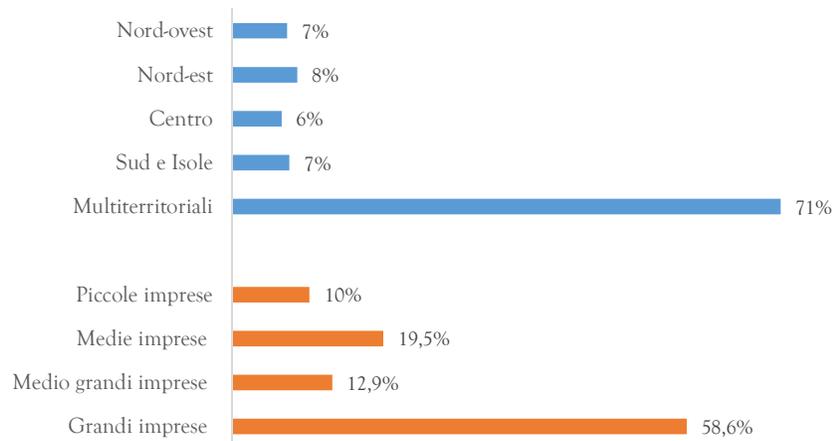


Figura 81 Caratterizzazione del terzo gruppo rispetto a Zona Geografica e Dimensione aziendale

## Allegato 1- Nota Metodologica

### *Reperimento e Selezione degli accordi*

Per la costituzione di questo database sono stati complessivamente analizzati 1887 documenti, siglati in un periodo compreso tra il 2017 e il 2019 e selezionati da un insieme più ampio basandosi su una selezione ragionata; va ribadito, quindi, che non si tratta di un campione probabilistico.

Gli accordi sono stati raccolti a partire dal 2019, con diverse modalità.

Il più ricorrente dei metodi è stato quello di scaricare i documenti dai siti delle singole categorie, laddove fossero disponibili come nei casi di:

- FILCAMS, in cui sono stati estrapolati soprattutto accordi che riguardano i gruppi seguiti dalla struttura nazionale;
- FLC;
- FILCTEM, anche in questo caso si tratta di principalmente di accordi riferiti ai grandi gruppi dove c'è il coinvolgimento della struttura nazionale;
- FISAC, sul cui sito erano presenti gli accordi dei principali gruppi bancari e assicurativi.

Oltre a questi, alcuni accordi, in particolare quelli degli enti non commerciali, sono stati scaricati dal sito ARAN (Agenzia Rappresentanza Negoziata Pubbliche Amministrazioni) collegato al CNEL.

Per tutte le altre categorie meno sistematiche nella archiviazione si è comunque cercato nei loro siti.

Con FLAI c'è stata una relazione diretta con la segreteria che ha dato disposizioni affinché tutti gli accordi presenti nel loro archivio fossero messi a disposizione. A partire dall'autunno del 2017 si è instaurata una rete di relazioni anche con le strutture regionali della Confederazione che ha prodotto l'acquisizione di parte degli accordi soprattutto da parte di: Emilia Romagna, Lombardia, Piemonte, Veneto, Lazio, Puglia, Marche, Sicilia e Toscana. Tale raccolta sta continuando a tutt'oggi in maniera sistematica, con la prospettiva di proseguire questo lavoro di monitoraggio degli accordi, con Cgil Emilia Romagna, Marche e Piemonte. Per le altre regioni è stato necessario sollecitare l'invio di accordi.

In generale, gli accordi confederali, e quindi non riferibili a categorie specifiche, sono poco rappresentati nell'archivio (risultano inseriti 38 accordi, il 2% del totale) e sono stati reperiti soprattutto in rete. Ciò naturalmente si lega alla natura dell'archivio stesso, che include gli accordi della contrattazione decentrata.

Un ulteriore metodo di raccolta degli accordi è stato quello di seguire sui social, sui giornali, sulle riviste specializzate online le fasi di trattativa e quindi la sottoscrizione di un accordo, per reperirne successivamente il testo.

Questo modo articolato ed eterogeneo di procedere ha consentito di raccogliere un considerevole numero di accordi, anche se la proliferazione delle fonti ha determinato il fatto che alcuni accordi siano stati archiviati due volte, e questo ha reso necessaria una pulizia a posteriori dell'archivio. L'insieme degli accordi raccolti è stato inserito in un *cloud* in cui sono stati classificati per categoria di appartenenza.

Nell'elencare i documenti si è cercato di bilanciare il campione tra le diverse federazioni e rispetto all'area geografica, anche se in questo caso è stato considerato il luogo di firma e non quello su cui ha avuto effetto la contrattazione, come invece si è fatto nel corso dell'analisi.

Come si è visto dalla lettura degli accordi sono state estrapolate una serie di informazioni che sono state inserite in una piattaforma informatica specificatamente progettata. Le informazioni ricavate possono essere così classificate:

- Informazioni di base: Titolo, data di firma, tipo di accordo (territoriale, aziendale, altro) e specifica della tipologia a seconda che fosse territoriale (regionale, provinciale, altro) o aziendale (gruppo, azienda, unità produttiva);
- Ambito territoriale, inteso come territorio su cui gli effetti dell'accordo si riflettono;
- Dati su azienda e lavoratori, ricavati in maniera secondaria dalla piattaforma Aida - Bureau van Dijk: denominazione, forma societaria, partita iva, codice Ateco, numero lavoratori con anno rilevazione, fatturato con anno di rilevazione, nazionalità società controllante;
- Tematiche Contrattuali, definite dalle 11 macro-aree e dagli istituti e norme collegate;
- Parti firmatarie: tipologia parti firmatarie e parti sindacali.

Al termine dell'inserimento della lettura e classificazione degli accordi è stato possibile scaricare un file dati in formato .xls poi importato in Spss, programma utilizzato per le analisi presentate nel corso del report.

#### *Costruzione griglia tematica*

La griglia tematica - o schema di classificazione delle tematiche contrattuali - rappresenta lo strumento centrale per l'analisi della contrattazione decentrata. Essa si struttura su tre livelli a partire da 11 aree tematiche principali, per poi articolarsi nei livelli successivi a istituti e norme/voci specifiche.

Per realizzare lo schema alla base del presente Rapporto si è proceduto a un confronto preliminare con gli schemi già adottati o utilizzati nello studio della contrattazione. In particolare, si è realizzato un confronto tra lo schema seguito dall'Osservatorio Cgil sulla contrattazione di secondo livello, quello adottato dall'Ocsel della Cisl, da Adapt, confrontandosi inoltre con la nomenclatura delle voci e dei livelli utilizzata dal Cnel sia per la contrattazione decentrata sia per quella nazionale.

Ciascuno degli schemi citati ha rappresentato una risorsa utile e stimolante. A queste fonti si è affiancato naturalmente il confronto con le tendenze più recenti della contrattazione, rilevabili direttamente dai protagonisti sindacali, dal dibattito scientifico e dalla pubblicistica. Da qui derivano gli innesti più attualizzanti nello schema di classificazione, ad esempio rispetto al welfare integrativo, a relazioni sindacali partecipative, all'innovazione organizzativa.

#### *Costruzione della Variabile Settore Merceologico*

La variabile Settore Merceologico, che inizialmente non era presente nella matrice dei dati, è stata quest'anno aggiunta alla piattaforma per l'inserimento degli accordi. Anche in questo caso il settore è stato determinato tenendo conto di due diverse informazioni: la categoria sindacale firmataria dell'accordo e il codice Ateco associato all'azienda. Inoltre, nel caso in cui queste informazioni fossero mancanti o ambigue, è stato considerato anche il contratto nazionale applicato. La seguente classificazione riprende quella elaborata dal CNEL che elenca 13 diversi settori, di cui però sono state modificate due classi: la categoria "Altri Vari" è stata tolta, mentre è stata aggiunto il settore "Enti e istituzioni Pubbliche".

Settore	Descrizione Settore	Principale categoria Firmataria
1. Agricoltura	Attività agricoltura	FLAI
2. Chimica e Affini	Chimica, farmaceutica, industria conciaria, piastrelle e refrattari, vetro, energia e petrolio, attività minerarie, gomma e plastica	FILCTEM
3. Meccanico	Meccanici, metalmeccanici e installazione impianti, orafò, argentiero, gioielleria	FIOM

4. Tessile	Tessile, abbigliamento, moda, pelletteria, occhiali, giocattoli	FILCTEM
5. Industria Agroalimentare	Alimentaristi, industria agroindustriale, tabacchi, pesca	FLAI
6. Edilizia, Legno, Lapidari, Laterizi	Edilizia, Legno, Mobile e Arredamento, Aziende edili, produzione laterizi, cemento, calce e gesso, escavazione e lavorazione Lapidari,	FILLEA
7. Poligrafici e Spettacolo	Industria carta, aziende editoriali, comunicazione, informatica, giornalista, radio, televisione, cinema, artisti, ippica	SLC
8. Commercio e Turismo	Commercio, terziario, turismo	FILCAMS
9. Trasporti	Logistica, trasporto merci e spedizione, ferrovie, trasporto marittimo, trasporto aereo, autoservizi e radiotaxi	FILT
10. Credito e Assicurazioni	Banche, assicurazioni, Banche d'Italia, Concessionari riscossione tributi	FISAC
11. Aziende di Servizi	Aziende elettriche, gas e acqua, telecomunicazioni, pulizia, facility management, servizi integrati	SLC, FILCAMS, FP, NIDIL
12. Enti o Istituzioni Pubbliche	Università, conservatori, accademie, consorzi pubblici, istituzioni statali, regionali, provinciali e territoriali, enti di ricerca, agenzie statali	FLC, FP
13. Enti o Istituzioni Private	Sanità privata, Servizi assistenziali, RSA, scuole e università non statali, poste italiane, enti previdenziali privatizzati, ACLI, Anas, Cooperative, fondazioni, partecipate	FP, FLC, SLC

Questa ripartizione è stata aggregata e ricondotta a 5 macro-settori per consentire una lettura più sintetica degli incroci con le altre variabili a disposizione. In questa seconda classificazione gli accordi afferenti al settore agricolo, che sono rimasti disaggregati perché non riconducibile a nessuno dei macro-settori, vengono considerati solo tra territoriali, perché non si ci sono casi tra gli aziendali. Stesso discorso, a parti inverse, vale per il settore pubblico.

Macro Settore	Settori che lo compongono
1. Settore Pubblico	12. Enti o Istituzioni Pubbliche
2. Terziario	7. Poligrafici e Spettacolo; 8. Commercio e Turismo; 10. Credito e Assicurazioni; 13. Enti o Istituzioni Private
3. Servizi	9. Trasporti; 11. Aziende di Servizi
4. Manifattura	2. Chimica e Affini; 3. Meccanico; 4. Tessile; 5. Industria Agroalimentare 6. Edilizia, Legno, Lapidari, Laterizi
5. Agricoltura	1. Agricoltura

#### *Trasposizione della matrice*

Come si è visto i casi della matrice sono rappresentati dai singoli accordi, per questo per poter analizzare le caratteristiche delle aziende è stato necessario ricostruire una matrice in cui i casi utilizzati come base di analisi sono le imprese e non gli accordi. Il problema era rappresentato dal fatto che alcune aziende, soprattutto quelle più grandi, avevano diversi accordi e questo inficiava le distribuzioni nella matrice accordi (in sostanza il numero di accordi attribuibili a grande imprese risultava “gonfiato” dal fatto che le stesse avevano un numero di accordi maggiore). Per questo, attraverso la funzione *Ristruttura* di Spss (Dati- Ristruttura-Ristruttura casi in variabili) è stato possibile ottenere una matrice ricostruita in cui la base dati fosse costituita dalle aziende e non dagli accordi. Per ogni impresa, le variabili erano le stesse ma si ripetevano tante volte quante era il numero massimo di accordi per azienda. In questo modo le informazioni ricavate da questi dati non risultano alterate dal numero di accordi, e a questa nuova base dati si fatto ricorso per la stesura del capitolo 3 e ogniqualvolta si sono presentati incroci tra le varie aree tematiche e informazioni sulle imprese, in particolare la dimensione aziendale.

#### *Analisi Multivariata*

Per fornire una panoramica riassuntiva dei risultati è stata operata un’analisi multivariata dei dati di tipo esplorativo attraverso una riduzione delle dimensioni tematiche e una

classificazione degli accordi in gruppi. In questa fase sono stati considerati i soli accordi aziendali<sup>22</sup>. Il primo di questi due step è stato realizzato attraverso un'analisi fattoriale in componenti principali (ACP) delle aree; si tratta di una tecnica che permette di evidenziare l'esistenza di una struttura di fattori o dimensioni latenti, tra loro indipendenti e non misurabili direttamente, all'interno di un insieme di variabili direttamente osservabili. L'analisi fattoriale esamina la varianza complessiva che le variabili hanno in comune partendo dallo studio della correlazione tra queste. L'ipotesi di base è che la correlazione tra le variabili sia determinata da dimensioni non osservabili (fattori) che in qualche modo sono causa o determinano i valori presentati dalle variabili osservate. Al loro interno le dimensioni sono caratterizzate da una propria coerenza teorica, ossia i fattori non si limitano a rappresentare l'esistenza di un'associazione statistica tra variabili ma devono anche essere interpretabili dal punto di vista tematico. Nel caso specifico sono state utilizzate le intere aree tematiche, con la sola eccezione dell'area 1, che per le sue peculiarità è stata scartata dall'analisi; dell'area 2 per la quale è stata considerata anche la voce aggregata *Partecipazione e* dell'area 3 in cui i tre istituti relativi a retribuzione fissa, variabile e indennità sono stati considerati singolarmente. Attraverso l'analisi fattoriale si è deciso di estrarre i primi 3 fattori che insieme spiegano circa il 54% della varianza totale.

	% Di Varianza spiegata	% Cumulata
1° Fattore	29,217	29,217
2° Fattore	14,321	43,538
3° Fattore	10,286	53,824

Attraverso la rotazione degli assi (Varimax) è stato possibile ottenere dei fattori più facilmente interpretabili, dove:

- il primo dei fattori colloca sul semiasse positivo tutti gli aspetti legati alle prestazioni lavorative come orario, organizzazione, occupazione e rapporti di lavoro, diritti e prestazioni;
- il secondo fattore presenta valori molto alti sul semiasse positivo per i temi dell'area relativa alla retribuzione variabile, in particolare PdR;
- il terzo e ultimo fattore è legato prevalentemente agli aspetti di relazioni sindacali e alla partecipazione.

Sulla base dei punteggi ottenuti da ciascun caso sui tre fattori è stata operata una *cluster analysis*, ovvero una tecnica di analisi multivariata attraverso la quale è stato possibile raggruppare le unità statistiche in modo da massimizzare l'omogeneità intra gruppo e l'eterogeneità fra gruppi. Per ottenere questo risultato si è fatto ricorso al metodo del K-mean, ovvero una tecnica di analisi aggregativa non gerarchica. In pratica si stabilisce a priori un numero di gruppi da definire e la funzione del programma cerca di ottimizzare la soluzione con procedimenti iterativi. Dopo diverse prove ripetute si è stabilito che il numero ottimale di gruppi da definire in base ai fattori estratti fossero 3. L'interpretazione dei 3 gruppi è avvenuta considerando i punteggi di ognuno sulla base dei fattori e in base alle tavole di contingenza che incrociavano i gruppi con le varie aree tematiche.

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
REGR factor score 1 for analysis 4	-0,73706	1,72215	-0,43142
REGR factor score 2 for analysis 4	1,29381	0,58416	-0,82905
REGR factor score 3 for analysis 4	-0,11142	0,7212	1,04301

<sup>22</sup> Nell'illustrazione di queste tecniche di analisi si è fatto riferimento a: Di Franco, G., 1997, *Tecniche e modelli di analisi multivariata dei dati*. Roma, Edizioni Seam.

Sulla base di questi punteggi sono stati definiti i tre gruppi descritti nel capitolo 6:

4. Il primo gruppo attiene gli accordi che vertono su temi legati alla Retribuzione variabile e al Premio di risultato con relative prestazioni;
5. Il secondo gruppo raccoglie gli accordi più ampi relativi a prestazioni lavorative e sociali;
6. Il terzo gruppo di accordi verte, infine, sui temi di relazioni sindacali e partecipazione.

## Allegato 2- Griglia tematica con distribuzioni

MACRO- AREA TEMATICA	ISTITUTI CONTRATTUALI	NORME SPECIFICHE	Val. Assoluto	Val. %
<b>1. Aspetti contrattuali generali</b>	1.1 Riferimenti a normativa (detassazione PdR)		226	12
	1.2 Deroghe Ccnl / o accordi di livello superiore		45	2,4
	1.3 Applicazioni di legge		5	0,3
	1.4 Contrattazione inclusiva		21	1,2
	1.5. Valutazioni e obiettivi di premessa		1132	60
<b>2. Relazioni e diritti sindacali</b> n. 948 52,2% (Al netto delle valutazioni di premessa)	2.1 <i>Rappresentanze sindacali</i> n. 198 10,5%	2.1.1 Rsu /Rsa/delegato di sito o bacino	83	4,4
		2.1.2 Coordinamenti	53	2,8
		2.1.3 Permessi sindacali	67	3,6
		2.1.4 Contributi sindacali (quota contratto, trattenute, etc.)	46	2,4
		2.1.5 Locali sindacali e affissione	74	3,9
	2.2 <i>Diritti sindacali individuali</i> n. 76 4,0%	2.2.1 Assemblee e referendum	70	3,7
		2.2.2 Monte ore sindacale	15	0,8
	2.3 <i>Relazioni sindacali</i> n. 241 12,8%	2.3.1 Sciopero /clausole di raffreddamento/composizione	41	2,2
		2.3.2 Osservatori/Commissioni paritetiche	203	10,8
	2.4 <i>Coinvolgimento e partecipazione</i> n. 770 40,8%	2.4.1 Diritti di informazione (materie, modalità)	243	12,9
		2.4.2 Diritti di consultazione (materie, modalità)	166	8,8
		2.4.3 Diritti di codeterminazione/esame congiunto	542	28,7
		2.4.4 Obbligo di riservatezza (anche per lavoratori)	39	2,1
	2.5 <i>Responsabilità sociale d'impresa</i> n.54 2,9%	2.5.1 Bilancio sociale	6	0,3
		2.5.2 Codici di condotta/ etico	46	2,4
		2.5.3 Relazioni con enti locali/Regione/Istituzioni	7	0,4
	2.6 <i>Bilateralità</i> n. 167 8,9%	2.6.1 Adesione a Ente/Fondo bilaterale/Cassa edile	118	6,3
2.6.2 Salute e sicurezza		47	2,5	
2.6.3 Formazione		61	3,2	
2.6.4 Sostegno al reddito		24	1,3	
2.6.5 Welfare integrativo		24	1,3	

	2.7 Altro		9	0,5
<b>3. Trattamento economico</b> n.1008 53,4%	3.1 <i>Premi ed elementi fissi</i> n. 303 16,0%	3.1.1 Superminimi, 14a, gratifiche una tantum (altro)	292	15,5
		3.1.2 Altro tipo di prestazione fissa	9	0,5
	3.2 <i>Retribuzione variabile</i> n. 748 39,6%	3.2.1 Premio di risultato (Pdr) (es. premio di partecipazione, premio di produttività)	638	33,8
		3.2.2 Convertibilità Pdr in welfare aziendale	254	13,5
		3.2.3 Altro (cottimo, fondo accessorio)	128	6,8
		3.2.4 Elevazione del Pdr in base al coinvolgimento paritetico dei lavoratori	5	0,3
	3.3 <i>Equità (es. se un accordo prevede clausole migliorative o peggiorative per il calcolo della quota dei premi, ad esempio in base all'inclusione/esclusione del periodo di maternità, malattia o altri eventi)</i>		12	0,6
	3.4 <i>Partecipazione economica/finanziaria</i> n.2 0,1%	3.4.1 Partecipazione agli utili	1	0,1
		3.4.2 Azionariato ai dipendenti	1	0,1
	3.5 <i>Indennità e maggiorazioni</i> n. 372 19,7%	3.5.1 Domenica e/o festivo	71	3,8
		3.5.2 Lavoro notturno	64	3,4
		3.5.3 Turni	71	3,8
		3.5.4 Trasferta/Viaggi	112	5,9
		3.5.5 Specifiche mansioni / lavorazioni	123	6,5
3.5.6 Altre indennità (es. trasporti, mense, reperibilità, alloggi, quadri, straordinari)		229	12,1	
<b>4. Orario di lavoro</b> n. 609 32,3%	4.1 <i>Struttura dell'orario</i> n. 420 22,3%	4.1.1 Orario aziendale	340	18
		4.1.2 Turni / cicli	181	9,6
	4.2 <i>Istituti contrattuali</i> n.425 22,5%	4.2.1 Ferie	224	12
		4.2.2 Ferie (trattamento specifico per lavoratori stranieri)	8	0,4
		4.2.3 Supplementare / straordinario	177	9,4
		4.2.4 Domenica e/o festivo/ notturno	112	5,9
		4.2.5 Riposi / Rol / Permessi retribuiti e non (anche di soggiorno)	249	13,2
	4.3 <i>Forme e modalità flessibili di orario</i> n. 256 13,6%	4.3.1 Clausole elastiche/flessibili part-time	23	1,2
		4.3.2 Reperibilità	57	3
		4.3.3 Multiperiodale / stagionalità	50	2,6
		4.3.4 Banca ore	111	5,9
		4.3.5 Flessibilità entrata e uscita	102	5,4

		4.4 Altro	5	0,4
<b>5. Organizzazione del lavoro</b> n. 461 24,4%	5.1 <i>Prestazione di lavoro</i> n.266 14,0%	5.1.1 Carichi di lavoro	15	0,8
		5.1.2 Ritmi / pause	79	4,2
		5.1.3 Polifunzionalità e polivalenza	48	2,5
		5.1.4 Riconoscimento invenzioni lavoratori	0	-
		5.1.5 Missioni / trasferte / distacchi	106	5,6
		5.1.6 Controlli diretti	27	1,4
		5.1.7 Controlli a distanza e gestione dei dati (codice privacy, videosorveglianza, controlli informatici da remoto)	64	3,4
	5.2 <i>Assetto organizzativo</i> n. 262 13,9%	5.2.1 Nuove tecnologie e digitalizzazione	42	2,2
		5.2.2 Cambiamento organizzativo	109	5,8
		5.2.3 Sistemi di qualità (Total Quality Management, World Class Manufacturing, etc.)	25	1,3
		5.2.4 Teamworking (lavoro in gruppo)	4	0,2
		5.2.5 Smartworking (es. "lavoro agile", coworking)	103	5,5
		5.2.6 Telelavoro / a distanza	30	1,6
		5.2.7 Partecipazione diretta (suggerimenti, social media, briefing, riunioni periodiche)	22	1,2
		5.2.8 Rapporti con utenze/clienti	9	0,5
	5.3 Altro	1	0,1	
<b>6. Inquadramento mansioni e formazione</b> n. 497 26,3%	6.1 <i>Inquadramento</i> n.231 12,2%	6.1.1 Classificazione profili professionali (es. quadri, introduzione livelli intermedi)	206	10,9
		6.1.2 Quadri	11	0,6
		6.1.3 Qualifiche	88	4,7
	6.2 <i>Mansioni</i> n.160 8,5%	6.2.1 Definizione mansioni	96	5,1
		6.2.2 Deroghe/demansionamento	2	0,1
		6.2.3 Valorizzazione professionale (riconoscimento, mobilità interna, bilancio competenze)	76	4
	6.3 <i>Formazione</i> n.327 17,3%	6.3.1 Formazione professionale / continua (corsi interni/ esterni, mentoring, tutoring)	294	15,6
		6.3.2 Formazione all'innovazione organizzativa / produttiva / tecnologica	46	2,4
		6.3.3 Certificazione/libretto formativo	13	0,7

		6.3.4 Alternanza scuola-lavoro	23	1,2
		6.3.5 Diritto allo studio	36	1,9
		6.3.6 Formazione linguistica stranieri	4	0,2
	6.4 Altro		1	0,1
<b>7. Occupazione e rapporto di lavoro</b> n.497 26,3%	7.1 <i>Utilizzo forme contrattuali</i> n.340 18,0%	7.1.1 Tempo indeterminato a tutele crescenti	56	3
		7.1.2 Tempo determinato	142	7,5
		7.1.3 Part-time	184	9,8
		7.1.4 Somministrazione	70	3,7
		7.1.5 Intermittente	8	0,4
		7.1.6 Accessorio	1	0,1
		7.1.7 Collaborazioni (a progetto, coordinate e continuative, occasionali)	5	0,3
		7.1.8 Apprendistato	47	2,5
		7.1.9 Stage/tirocinio	7	0,4
		7.1.10 Autonomi	7	0,4
	7.2 <i>Assunzioni</i> n.242 12,8%	7.2.1 Modalità di selezione personale e tipologia assunzioni	136	7,2
		7.2.2 Turn-over	26	1,4
		7.2.3 Stabilizzazioni	78	4,1
		7.2.4 Periodo di prova	35	1,9
		7.2.5 Trasformazioni	51	2,7
	7.3 <i>Appalti/rapporti con fornitori/clausole sociali</i>		178	9,4
	7.4 <i>Licenziamenti e norme disciplinari</i> n. 49 2,6%	7.4.1 Risoluzione contratti / dimissioni	22	1,2
		7.4.2 Licenziamenti individuali	18	1
		7.4.3 Sanzioni e procedimento disciplinare	31	1,6
	7.5 Altro		1	0,1
<b>8. Ambiente, salute e sicurezza</b> n. 265 14,0%	8.1 <i>Rappresentanti della sicurezza</i> n. 112 5,9%	8.1.1 Prerogative, designazione e numero di Rls, Rlssa, Rls di sito, Rlst	104	5,5
		8.1.2 Prestazioni aggiuntive per rappresentanti della sicurezza	18	1
		8.1.3 Formazione aggiuntiva per rappresentanti della sicurezza	17	0,9
	8.2 <i>Formazione aggiuntiva per i lavoratori</i>		33	1,7
	8.3 <i>Modalità di informazione e consultazione sui temi della Ssl</i>		108	5,7

	8.4 Premialità e sanzioni (es. incentivi Inail)		0	-
	8.5 Prevenzione n. 161 8,5%	8.5.1 Sorveglianza sanitaria (medico competente, libretto san.)	28	1,5
		8.5.2 Dispositivi di protezione individuale aggiuntivi	8	0,4
		8.5.3 Reinserimento al lavoro	1	0,1
		8.5.4 Obiettivi di miglioramento Ssl	65	3,4
		8.5.5 Interventi sugli impianti e ambienti	30	1,6
		8.5.6 Interventi sui processi, prodotti e materiali	12	0,6
		8.5.7 Interventi sull'ambiente esterno	8	0,4
	8.6 Sgssl (Sistema di gestione salute e sicurezza sul lavoro, es. OHSAS 18001)		14	0,7
	8.7 Riferimento a normativa su Ssl		50	2,6
	8.8 Altro		4	0,2
<b>9. Welfare integrativo</b> n.482 25.5%	9.1 Welfare contrattuale n. 236 12,5%	9.1.1 Previdenza integrativa	168	8,9
		9.1.2 Sanità integrativa	137	7,3
		9.1.3 Altre prestazioni e servizi di livello contrattuale/bilaterale	15	0,8
	9.2 Welfare aziendale n.395 21,0%	9.2.1 Istruzione e servizi educativi (asili nido e servizi per l'infanzia, libri di testo, borse di studio, etc.)	99	5,2
		9.2.2 Prestazioni sociali e assistenziali (assistenza disabili, handicap, cura della persona)	50	2,6
		9.2.3 Cultura e ricreazione (sport per tutti, turismo sociale, attività varie e culturali, tempo libero)	62	3,3
		9.2.4 Servizi di supporto ("maggior-domo aziendale", lavanderia, servizi salvatempo, alloggi)	17	0,9
		9.2.5 Altre forme assicurative (polizze vita, infortuni, etc.)	32	1,7
		9.2.6 Carte acquisto, buoni pasto, carrello spesa	146	7,7
		9.2.7 Trasporti collettivi e individuali	60	3,2
		9.2.8 Mensa (es. anche particolari esigenze)	86	4,6
		9.2.9 Credito, prestiti e anticipo TFR	83	4,4
		9.2.10 Verifica e monitoraggio bisogni	6	0,3
		9.2.11 "Conto"/"Portafoglio" welfare	81	4,3
	9.3 Connessione con Welfare territoriale/terzo settore		0	-
9.4 Altro		5	0,3	

<b>10. Diritti e prestazioni sociali</b> n. 327 17,3%	10.1 <i>Tutela maternità e paternità (ex Dlgs 80/2015 e/o migliorativi Ccnl)</i> n.145 7,7%	10.1.1 Congedo parentale	68	3,6
		10.1.2 Congedo maternità (accordo frazionamento)	34	1,8
		10.1.3 Congedo paternità	37	2
		10.1.4 Permessi per figli minori	66	3,5
		10.1.5 Rientro e formazione postmaternità	19	1
		10.1.6 Altri congedi familiari e aspettative	17	0,9
	10.2 <i>Tutela categorie specifiche</i> n. 128 6,8%	10.2.1 Lavoratori portatori di handicap	10	0,5
		10.2.2 Lavoratori con patologie gravi / croniche	18	1
		10.2.3 Cura familiari disabili / patologie gravi	29	1,5
		10.2.4 Unioni civili/convivenze di fatto	8	0,4
		10.2.5 Lavoratori stranieri (es. culto/religiose)	9	0,5
		10.2.6 Lavoratori-studenti	7	0,4
		10.2.7 Servizio civile, volontariato	0	-
		10.2.8 Ferie solidali/scambio permessi	67	3,6
		10.2.9 Altro (altri permessi, congedi, etc.)	19	1
	10.3 <i>Molestie e contrasto delle discriminazioni</i> n.41 2,2%	10.3.1 Molestie/mobbing	39	2,1
		10.3.2 Azioni di contrasto delle discriminazioni (genere, di razza, sessuali, sindacali, politiche, religiose e culturali)	15	0,8
		10.3.3 Formazione del personale	2	0,1
		10.3.4 Sanzioni	2	0,1
	10.4 <i>Pari opportunità</i> n.55 2,9%	10.4.1 Parità salariale/gap retributivo	2	0,1
10.4.2 Azioni positive (mansioni, inquadramento, progressione carriere)		41	2,2	
1.4.3 Commissioni pari opportunità/osservatori		15	0,8	
10.5 <i>Malattia e infortuni</i> n.150 7,9%	10.5.1 Carenza malattia	25	1,3	
	10.5.2 Assenza per malattie/infortuni (esterno al luogo di lavoro)	76	4,4	
	10.5.3 Permessi visite mediche e diagnostiche	62	3,3	
	10.5.4 Malattie/infortuni sul lavoro	41	2,2	
10.6 Misure di conciliazione vita privata- lavoro		77	4,1	
<b>11. Politiche industriali e crisi aziendali</b>	11.1 <i>Piani industriali</i>	11.1.1 Investimenti privati	52	2,8
		11.1.2 Contributi/agevolazioni	3	0,2

n. 510 27,0%	n.132 7,0%	11.1.3 Nuove acquisizioni/fusioni	0	3,7
	11.2 Riassetto produttivi n.75 4,0%	11.2.1 Sostenibilità e/o risparmio energetico	10	0,5
		11.2.2 Cambiamento reparti / settori/ trasferimenti	63	3,3
	11.3 Crisi aziendale n.132 7,0%	11.3.1 Cessazione	13	0,7
		11.3.2 Ristrutturazione	17	0,9
		11.3.3 Cessione ramo d'azienda (art. 47)	47	2,5
		11.3.4 Cambio appalti	59	3,1
	11.4 Interventi sui lavoratori n.417 22,0%	11.4.1 Nuove assunzioni/assorbimento personale	145	7,7
		11.4.2 Licenziamenti collettivi	93	4,9
		11.4.3 Contratti di solidarietà	66	3,5
		11.4.4 Mobilità	26	1,4
		11.4.5 Cig /Cigs / Cig in deroga	57	3
		11.4.6 Sostegno al reddito	73	3,9
		11.4.7 Piani sociali, outplacement e formazione per ricollocazione	51	2,7
		11.4.8 Pensionamenti anticipati	39	2,1
11.4.9 Trasferimento personale		51	2,7	
11.4.10 Incentivi all'esodo		58	3,1	
11.5 Altro	4	0,2		