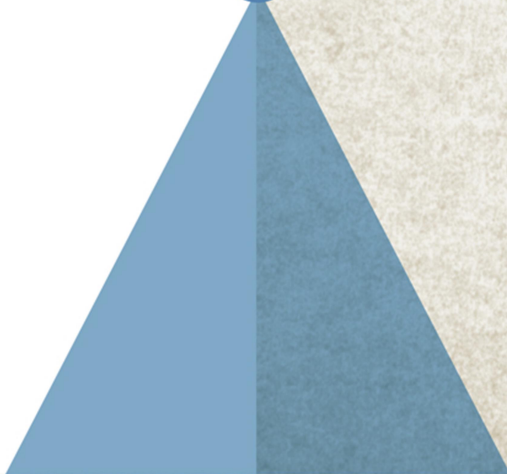


CGIL



**OSSERVATORIO NAZIONALE
SULLA CONTRATTAZIONE
DI SECONDO LIVELLO**

TERZO RAPPORTO
SULLA **CONTRATTAZIONE**
DI **SECONDO LIVELLO**



TERZO 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 e ricerca è composto da Tania Scacchetti (Segretaria confederale), Nicola Marongiu (Coordinatore dell'area), Manola Cavallini, Piero Soldini e da Nicoletta Brachini, per la Cgil nazionale; da Fulvio Fammoni (presidente), Beppe De Sario e Salvo Leonardi, 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, Salvo Leonardi e Manola Cavallini.

Aprile 2022

*Fondazione Giuseppe Di Vittorio
Via G. Donizetti, 7/b
00198 Roma
www.fondazionedivittorio.it*

Indice

Presentazione.....	4
Introduzione.....	8
Capitolo 1. Aspetti Generali- Una panoramica sul campione	15
1.1 Le caratteristiche generali del campione	15
1.2 Le Aree Tematiche	22
2. La contrattazione territoriale	30
2.1 Aspetti generali degli accordi territoriali.....	30
2.2 Le aree tematiche degli accordi territoriali.....	32
2.3 I protocolli nazionali e territoriali, settoriali e intersettoriali.....	35
2.4 La contrattazione territoriale: riflessioni storico contrattuali.....	38
2.4.1 - Edilizia e lapidei.....	39
2.4.2 Agricoltura	41
2.4.3 Commercio e Turismo	42
2.4.4 Artigianato	44
3. Le Caratteristiche delle Aziende	47
4. I temi della contrattazione Aziendale.....	53
4.1 Aspetti contrattuali generali	53
4.2 Relazioni e Diritti Sindacali	55
4.2.1 Coinvolgimento e Partecipazione	56
<i>Approfondimento 1- Lean production e coinvolgimento dei lavoratori: il modello partecipativo Electrolux.....</i>	<i>58</i>
4.3 Trattamento economico.....	60
4.3.1 Retribuzione Variabile e Premio di Risultato.....	62
4.4 Orario di lavoro	66
4.5 Organizzazione del lavoro.....	69
4.5. La contrattazione sul lavoro agile.....	71
<i>Approfondimento 2- Digitalizzazione e relazioni sindacali in Autostrade per l'Italia - Aspi</i>	<i>75</i>
4.6 Inquadramento Mansioni e Formazione.....	77
4.6.1 Gli accordi sul Fondo Nuove Competenze	78
4.7 Occupazione e rapporto di lavoro.....	81
4.8 Ambiente Salute e Sicurezza	84
4.8.1 I protocolli aziendali Covid su SSL.....	86
4.9 Welfare integrativo	88
4.10. Diritti e prestazioni sociali.....	92
10.1 Conciliazione vita-lavoro	93
4.11. Politiche aziendali e crisi industriali	94
<i>Approfondimento 3- Relazioni industriali e transizione energetica: il Protocollo ENI</i>	<i>97</i>
5. Continuità, cambiamento e adattamento della contrattazione nelle fasi Covid.....	101
5.1 Chiusure e lockdown 2020.....	101
5.2 Riaperture 2020.....	102
5.3 Seconda e terza ondata 2021.....	102
5.4 Secondo semestre e ripresa 2021.....	103
5.5 Andamento della contrattazione negli accordi tematicamente più ricchi.....	106
Allegato 1- Nota Metodologica.....	108

Presentazione

Tania Scacchetti, Segretaria Confederale CGIL

Con la presentazione di questo terzo Rapporto sulla contrattazione di secondo livello possiamo dire che si consolida un importante strumento di rilevazione della nostra azione contrattuale, uno strumento che ci consente un monitoraggio costante di ciò che facciamo, utile non solo per misurare la distribuzione e la strutturazione della nostra azione sindacale decentrata ma anche per socializzare e verificare la coerenza fra i nostri obiettivi e gli esiti pratici dell'attività contrattuale.

I primi due Rapporti sono stati presentati il primo a gennaio del 2019 e il secondo a gennaio del 2020. Nel 2021 abbiamo scelto di presentare alcuni approfondimenti per ragionare sulle peculiarità della contrattazione decentrata ai tempi della pandemia.

Un primo appuntamento si è tenuto a febbraio del 2021, la *Contrattazione di secondo livello ai tempi del Covid 19*, dedicato al lavoro agile e alla salute e sicurezza sul lavoro. Un secondo appuntamento a luglio del 2021, in cui, forse peccando di eccessivo ottimismo rispetto allo scenario epidemiologico che solo di recente ha visto la cessazione dello stato di emergenza, abbiamo dedicato il Focus a *Oltre la pandemia, contrattare l'organizzazione del lavoro*.

Entrambi i Focus ci hanno reso evidente come il 2020 sia stato per la contrattazione di secondo livello un anno di grandi sfide, veloci trasformazioni, cambiamenti radicali nella scala di priorità delle tematiche da affrontare, ma anche un anno di grande vitalità e reattività della contrattazione che ha saputo rispondere alle nuove emergenze.

Con il 2022 torniamo alla presentazione di un Rapporto che legge e analizza un campione di accordi che si snoda lungo il triennio 2019-2021. Possiamo dire, senza il dubbio di essere smentiti, che quelli che abbiamo alle spalle sono due anni che hanno cambiato il mondo. Abbiamo più volte evidenziato, nelle riflessioni che hanno accompagnato i precedenti Rapporti, come la lunga crisi dispiegatasi negli ultimi decenni e l'emergere di una globalizzazione che ha rivoluzionato le catene del valore, accentuando asimmetrie e polarizzazioni nella redistribuzione delle ricchezze e delle opportunità che hanno spiazzato il lavoro, non sia stata adeguatamente affrontata. È quella che abbiamo definito come la crisi di un modello di sviluppo fondato sulla finanziarizzazione della economia, sulla riduzione del perimetro pubblico e del sistema di protezione universalistico, sull'aumento delle disuguaglianze nella distribuzione del reddito e delle ricchezze. Le scelte di austerità in campo europeo e le scelte di deregolamentazione nel mercato del lavoro hanno accentuato e aggravato queste tendenze.

La pandemia e i suoi effetti sociali ed economici sono stati un potente disvelatore di questa condizione. Ci hanno fatto toccare con mano l'inadeguatezza dei sistemi di protezione sociale, paradossalmente più fragili per i soggetti più deboli, l'assenza di adeguati investimenti nel sistema sanitario e nei sistemi di istruzione, entrambi decisivi per dare attuazione ai diritti di cittadinanza e per superare le disparità e le disuguaglianze. Ci hanno indotto a rivendicare una rivoluzione delle priorità nelle scelte di politica pubblica ed economica: mettere al centro le persone e i loro bisogni, innovare e investire nel rilancio della manifattura attraverso la riconversione ecologica e la digitalizzazione, investire sui beni comuni e i servizi pubblici, a partire da sanità e istruzione.

Lo scenario con cui ci siamo confrontati è stato inedito anche per la contrattazione. Abbiamo difeso la necessità di rinnovare i CCNL. Lo abbiamo fatto in una condizione difficile per il Paese, impegnato e concentrato ad affrontare l'emergenza, il rischio di chiusura di migliaia di attività, il blocco e la crisi di settori strategici per il Paese come la filiera del turismo, quella della moda, i

settori dello spettacolo. Superfluo poi appare ricordare la difficile situazione nei luoghi di lavoro, testimoniata dal grandissimo e diffuso utilizzo degli ammortizzatori sociali e di indennità di sostegno, la difficile fase di ripresa caratterizzata da ampi divari nelle condizioni dei diversi settori, delle diverse realtà produttive, dei territori.

Questo Rapporto quindi, inevitabilmente, racconta di accordi che si sono sviluppati in fasi in cui esiste un *prima*, un *durante* e un *dopo* la pandemia. Avremmo pensato che il quesito più significativo che ci saremmo dovuti porre per i prossimi mesi avrebbe riguardato quanto le trasformazioni generate nella contrattazione di secondo livello sarebbero state durature; quanto cioè una contrattazione focalizzata sulle risposte da dare nell'emergenza determinasse opzioni stabili di cambiamento strutturale, in particolare sui temi della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro oltre che sulle modifiche all'organizzazione del lavoro e agli orari, certamente le due tematiche, insieme alla centralità del sistema di relazioni protagoniste degli accordi del 2020. In realtà le preoccupazioni indotte dal peggioramento di tutti gli indicatori economici in considerazione dell'aumento delle materie prime, dell'aumento degli indici inflattivi, degli effetti del conflitto russo ucraino sull'intero continente europeo, lasciano immaginare un peggioramento delle condizioni del sistema produttivo, ancora penalizzato dagli effetti della pandemia, che potrebbe di nuovo determinare gravi effetti sulla tenuta dell'occupazione, già fragile, oltre che sulle dinamiche contrattuali.

Questo nuovo shock rischia di dare un colpo pesante alle prospettive di ripresa del nostro Paese. Più in generale, esso mina quel processo iniziato dall'Europa per trovare un nuovo protagonismo come reazione alla pandemia. Stiamo attraversando un cambiamento molto profondo del modello economico; le ricette tradizionali non sono sufficienti e larga parte della popolazione, in un Paese già colpito da bassi tassi di crescita, bassi tassi di occupazione, divari fortissimi, rischia di impoverirsi ulteriormente. L'instabilità e la difficoltà a immaginare scenari prevedibili sembrano quindi essere una costante con la quale confrontarsi.

Certamente però il sistema si dovrà interrogare su come affrontare la situazione: quello che a noi appare certo è che non possono essere riproposte ricette, come quelle dellausterità o della moderazione salariale, che rischiano di impoverire ulteriormente il nostro paese a non affrontare invece le emergenze con le quali da troppi anni ci misuriamo, l'aumento del lavoro povero e precario e l'arretramento dei salari del nostro paese rispetto agli altri Paesi d' Europa, condizioni che pregiudicano e minano la tenuta sociale e la prospettiva di una crescita che riduca le disuguaglianze e che non le amplifichi.

Molto può fare, in questo senso, la contrattazione. È innegabile che la stessa, soprattutto dopo le grandi fasi della disintermediazione o quelle non ancora del tutto superate delle riforme fatte senza il contributo decisivo dei lavoratori e delle loro rappresentanze, vive una indubbia difficoltà. Tale difficoltà è determinata dallo sgretolamento delle rappresentanze associative, in particolare (ma non solo) quelle datoriali, dalla crescita di fenomeni di dumping e dalla difficoltà di incidere su processi definiti e decisi lontano dal contesto territoriale in cui la contrattazione agisce. D'altra parte, e il Rapporto pare suffragare questa tesi, la contrattazione dimostra di essere uno strumento, ove agito e praticato, decisivo e reattivo, non solo capace di adattarsi alle nuove domande proposte dal contesto ma utile a migliorare le condizioni di competitività e di benessere all'interno delle imprese, oltre che le condizioni dei lavoratori e delle lavoratrici.

Come ci ha anche chiaramente indicato la recente indagine promossa dalla Fondazione Di Vittorio sui salari nel nostro Paese, i rinnovi contrattuali e la tenuta della contrattazione sono stati un argine importante rispetto a una condizione molto complessa su cui incidono la scarsa crescita, la bassa produttività di sistema, gli alti tassi di precarietà e di discontinuità lavorativa, l'alto tasso di lavoro ed economia sommersa e, conseguentemente, gli elevati livelli di illegalità e corruzione.

Per queste ragioni è utile sottolineare alcune evidenze che ci paiono significative in questo Rapporto, per valorizzare la vitalità e la ricchezza del lavoro prodotto e anche per individuare le criticità con cui ancora ci confrontiamo. Certamente il primo dato su cui riflettere riguarda il fatto che i capitoli relazioni sindacali e organizzazione del lavoro siano i due temi più trattati nelle tematiche che caratterizzano gli accordi raccolti. Entrambi sono temi “esplosi” nell’anno della pandemia. La diffusione e la costituzione di commissioni paritetiche aziendali e territoriali, su cui si è concentrato il coinvolgimento delle rappresentanze, sono state importanti per definire misure di prevenzione e di riorganizzazione utili a evitare il diffondersi del contagio. Inevitabilmente il tema della sicurezza si è incrociato con quello degli orari, dell’organizzazione del lavoro e della gestione del lavoro agile. È interessante sottolineare che anche nei settori pubblici si sono moltiplicati i momenti di confronto e coinvolgimento sui temi della sicurezza e che la diffusione del lavoro agile è stata accompagnata dalla rivendicazione sindacale di poter governare contrattualmente questa trasformazione. La non disponibilità di intervento della contrattazione sulla organizzazione del lavoro che caratterizza le regole della contrattazione pubblica, aspetto che andrebbe certamente superato recuperando il protagonismo dei lavoratori, non ha comunque impedito ai lavoratori e alle loro rappresentanze di intervenire su materie decisive per la prosecuzione delle attività in tempi di pandemia e per la tutela e la sicurezza dei lavoratori.

La partecipazione e il coinvolgimento sono stati quindi decisivi per governare le trasformazioni e gli effetti derivanti dalla pandemia, provando a costruire una solida rete relazionale fra imprese e lavoratori. Tuttavia pare che queste tematiche abbiamo mantenuto, anche nell’anno della ripresa, una centralità di intervento superiore a quella degli anni precedenti la pandemia. Si confermerebbe quindi che le fasi di transizione – quali quelle in cui la digitalizzazione impone forti cambiamenti organizzativi, di innovazione, come nel caso del lavoro agile come scelta strutturale o dello sviluppo dei modelli partecipativi – hanno bisogno di forti processi di coinvolgimento e di consenso. La sfida sarà quella di allargare e consolidare il ruolo negoziale, determinante per governare le fasi di transizione, anche provando, attraverso la contrattazione di anticipo, a indicare la direzione del cambiamento senza esserne travolti.

Altro punto di attenzione e di riflessione riguarda la dinamica di contrattazione in riferimento ai trattamenti economici. Questa voce, unitamente a quella del welfare integrativo, è una di quelle che hanno vissuto nel corso del 2020 un drastico ridimensionamento per poi tornare ad essere uno degli argomenti che più caratterizzano gli accordi. Su questo è fattore di rilievo il fatto che la maggior parte degli accordi riguardi le medio grandi imprese, a carattere nazionale o multiterritoriale, mentre significativo è il ruolo anche economico giocato dalla contrattazione territoriale, specie in alcuni settori quali l’agricoltura e l’edilizia che affidano esplicitamente parte degli incrementi economici alla contrattazione provinciale. Quando parliamo di trattamento economico è l’istituto del premio quello più rilevante anche se con grandi diversità fra i settori. Deve far riflettere, dalla lettura degli accordi, l’incremento della scelta di convertire parte del premio in welfare aziendale. Se tale opzione è certamente figlia del vantaggio fiscale che la sostiene, occorre interrogarsi sul fatto che una ampia parte percentuale delle misure di welfare sono definite in atti liberali o regolamenti aziendali. Non è invece rinviabile una contrattazione del welfare contrattuale che possa favorire una gestione dello stesso più appropriata, in un rapporto più stabile con la rete dei servizi pubblici e in funzione più solidaristica con la comunità.

Naturalmente il Rapporto ci consegna anche l’emergere di nuovi aspetti della contrattazione, che potranno certamente essere ulteriormente sviluppati nei prossimi anni. Ci si è soffermati molto nell’analisi sul lavoro agile, ma analoga riflessione merita lo sviluppo dell’azione contrattuale sulla formazione e sulla revisione degli inquadramenti e delle mansioni. La formazione dovrà certamente essere una delle voci su cui nei prossimi anni la contrattazione di secondo livello dovrà scommettere. La riqualificazione e l’aggiornamento delle competenze saranno fattori

decisivi in un mondo del lavoro che si trasforma e che attraverserà la transizione digitale e quella ambientale ed energetica. L'istituzione del Fondo Nuove Competenze è stata una positiva risposta per sostenere, attraverso la remunerazione delle ore di lavoro, la formazione nell'ambito dell'orario settimanale di lavoro. Non è un caso che gli accordi più dettagliati e più specifici siano quelli sottoscritti in ambito aziendale dovendo il progetto calarsi sugli specifici contesti organizzativi e produttivi.

È sostanzialmente un dato stabile, nei tre anni oggetto di indagine, quello degli accordi che si riferiscono agli ambiti delle politiche industriali e delle crisi aziendali. Un dato che evidenzia, da un lato, le profonde difficoltà attraversate da una parte del sistema produttivo che ha dovuto ricorrere ampiamente all'utilizzo degli ammortizzatori sociali per salvaguardare l'occupazione, dall'altro, ha ampliato il confronto sui processi di riorganizzazione e cambiamento strutturale degli assetti produttivi.

La ricchezza del Rapporto e l'evidente capacità adattiva dimostrata dalla contrattazione sono fattori che devono stimolare ulteriormente la nostra azione, soprattutto con l'ambizione di allargarne il perimetro e la diffusione. Poca parte della contrattazione di secondo livello pare sfidare con forza la necessaria pratica dell'inclusione contrattuale, sia dal punto di vista del coinvolgimento e della copertura di tutte le tipologie di lavoratori, a partire dai precari e fino ai lavoratori autonomi inseriti nel processo aziendale, che dal punto di vista della riduzione della frammentazione dei cicli produttivi, attraverso reinternalizzazioni o inclusione nella copertura degli accordi dei lavoratori e delle lavoratrici in appalto. Un tema, quello della contrattazione inclusiva, che non può essere per la Cgil una variabile secondaria della "classica" contrattazione ma la nuova impronta della stessa.

Quando abbiamo pubblicato il primo Rapporto ci siamo ripromessi che lo stesso potesse diventare non solo una fonte di informazione, ma un metodo consolidato di lavoro nella organizzazione. Un metodo che ha dovuto confrontarsi con la difficoltà di socializzazione degli accordi, probabilmente figlia di una tendenza a verticalizzare la nostra azione e a leggere le richieste di condivisione come momenti di verifica e giudizio e non come momenti di crescita e analisi collettive. Il lavoro si è negli anni implementato e arricchito e pensiamo che la lettura dei dati raccolti dall'osservazione sia oramai un irrinunciabile strumento per monitorare e analizzare l'andamento e la evoluzione delle relazioni negoziali. Uno strumento ancora più importante nello scenario di incertezza che abbiamo provato a delineare, perché decisivo per orientare la nostra attività negoziale verso l'estensione della contrattazione di secondo livello, è il rafforzamento del protagonismo dei lavoratori e delle lavoratrici alle scelte che li riguardano, nonché la possibilità di costruire pratiche inclusive a contrasto dei processi di disgregazione contrattuale e tipologica che si sono affermati in questi anni.

Introduzione

Il contesto

Come è stato per i due che lo hanno preceduto, gli accordi che compongono il presente rapporto si snodano sugli ultimi tre anni- 2019-2021- tuttavia c'è un aspetto peculiare che caratterizza questo lavoro rispetto ai precedenti ed è l'avvento della pandemia, con tutti gli effetti che questa ha comportato sul piano sanitario, economico e sociale.

Di fatto, la contrattazione degli ultimi tre anni può essere ricondotta a tre fasi principali: quella pre- pandemica, sostanzialmente coincidente con la contrattazione del 2019; emergenziale a partire da marzo 2020 e di ripartenza, sviluppata soprattutto nel corso del 2021.

Nel corso del 2019, e per la primissima parte del 2020, gli accordi analizzati si mostrano, per caratteristiche e tematiche trattate, molto simili a quella degli anni precedenti. Il trattamento economico, insieme alle relazioni sindacali sono le aree più frequenti nei contratti di secondo livello e le percentuali sono assimilabili a quelli degli anni precedenti.

Il contesto è radicalmente cambiato a fine febbraio del 2020 con l'arrivo della pandemia di Covid-19 che, tra le altre cose, ha anche comportato sfide del tutto inedite per la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori. Queste hanno imposto non solo l'adozione di nuove misure di protezione per la riduzione dei rischi da contagio nei luoghi di lavoro, ma anche un forte consolidamento dei sistemi di prevenzione, al fine di rispondere in tempi brevi all'avanzare di una minaccia finora sconosciuta, la cui evoluzione era incerta e molto preoccupante.

In questo contesto, le organizzazioni sindacali, così come tutti gli attori del sistema economico e istituzionale, si sono trovate ad affrontare un rischio nuovo per la salute, anche per la scala e la pericolosità del contagio, in un contesto in cui i luoghi di lavoro e i processi produttivi sono stati sottoposti a una radicale e veloce trasformazione, con la definizione delle "attività essenziali", il diffondersi di "zone rosse", la chiusura di alcune produzioni di beni e servizi, l'introduzione di forme di lavoro da casa e di pratiche di distanziamento fisico nei contesti di lavoro.

Allo stesso tempo, sono cambiate le condizioni per esprimere l'attività sindacale, con l'impossibilità di incontrarsi in presenza, sia con i lavoratori sia tra le parti sociali e le istituzioni, e ci si è confrontati con la difficoltà di organizzare mobilitazioni viste le restrizioni per l'utilizzo degli spazi pubblici.

A causa di questa improvvisa situazione di emergenza, i luoghi di lavoro e i processi produttivi sono stati sottoposti a una radicale spinta adattiva; in particolare, l'introduzione di forme di lavoro da remoto e le pratiche di distanziamento fisico hanno determinato importanti cambiamenti organizzativi all'interno delle aziende.

A partire dalla seconda metà del 2020, superata questa prima fase emergenziale che ha imposto tanti e tali cambiamenti, si è cominciato a ripristinare un contrattazione più standard, in cui però i processi riorganizzativi e gli interventi legati al Covid-19 hanno continuato ad avere un forte impatto. Per questo, a distanza di mesi, è possibile rilevare le traiettorie imposte da questi processi riorganizzativi. Alcune di queste misure emergenziali sono diventate, infatti, dapprima interventi sperimentali, soggetti a verifiche e revisioni, per poi strutturarsi come nuove forme di organizzazione del lavoro.

Il rapporto si basa sull'analisi degli accordi raccolti e classificati nell'Osservatorio nazionale della contrattazione di secondo livello, che attualmente conta **4961** testi, siglati in un periodo compreso tra il 2015 e il 2021. Più in particolare, ognuno degli accordi aggiunto al database è stato letto per estrapolarne:

- Informazioni di base: titolo, data di firma e scadenza, tipo di accordo e relativa specifica della tipologia, natura dell'accordo e settore merceologico di riferimento;
- Ambito territoriale, inteso come territorio su cui si riflettono gli effetti dell'accordo e luogo di firma;
- 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 di rilevazione, fatturato annuo e il relativo anno di rilevazione, nazionalità società controllante;
- Tematiche Contrattuali, definite dalle 11 macro-aree e dagli istituti e norme (o temi) collegate;
- Parti firmatarie: tipologia parti firmatarie e parti sindacali.

Le pagine che seguono illustrano le caratteristiche degli accordi che costituiscono il campione di riferimento di questo Terzo rapporto sulla contrattazione decentrata in cui sono stati analizzati 2168 accordi compresi nel triennio 2019-2021. 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).

Il totale degli accordi analizzati può essere diviso tra Aziendali, Territoriali e Altro tipo di accordo, che sostanzialmente comprendono tutti i protocolli siglati durante l'emergenza pandemica, di livello nazionale o territoriale; confederale o settoriale.

Negli accordi analizzati sono rappresentati territori, settori e tipologie di aziende molto vari, ma in generale vi è una maggiore incidenza di aziende di medie e grandi dimensioni, soprattutto situate al Centro-Nord e spesso "multiterritoriali/nazionali" (ovvero con unità produttive distribuite in diverse regioni del Paese). Dal punto di vista settoriale prevale soprattutto la manifattura (in particolare con le aziende del meccanico e del chimico), seguiti da terziario e servizi.

I tipi di accordi analizzati sono sostanzialmente due, quelli territoriali e quelli aziendali.

Nel primo gruppo sono compresi **146** contratti, suddivisi tra regionali e provinciali e di sito. 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, commercio e turismo, edilizia. I contenuti più trattati sono quelli legati a inquadramento, bilateralità, trattamento economico e prestazioni di lavoro.

Ai territoriali sono associati i protocolli (non aziendali) sottoscritti per fronteggiare l'emergenza Covid. Si tratta di **144** documenti suddivisi tra Nazionali intersettoriali, Territoriali intersettoriali, Territoriali settoriali e Nazionali settoriali che si caratterizzano per la trattazione di determinati temi.

Gli accordi analizzati in questo terzo rapporto interessano in tutto **862** soggetti tra imprese proprie, istituzioni pubbliche e altri enti di varia natura. Considerando i settori economici, la distribuzione delle aziende vede una prevalenza di meccanico, seguito da commercio e turismo e

aziende di servizi. La dimensione delle aziende è piuttosto alta e conta in media circa 1600 addetti, ed in effetti le medio grandi imprese (tra 250 e 999 addetti) insieme alle grandi imprese (oltre 1000 addetti) raccolgono da sole oltre 50% dei casi.

Rispetto ai contenuti della contrattazione aziendale, l'area più diffusa è quella delle Relazioni e diritti sindacali, entro la quale è molto frequente il tema su esame congiunto, per cui circa un quarto degli accordi prevede un monitoraggio bilaterale sui temi contrattati, a cui si aggiungono quasi il 12% di documenti che istituiscono commissioni e osservatori paritetici, in cui incidono in particolare quelli su salute e sicurezza istituiti durante l'emergenza. Meno diffusi sono, invece, i temi relativi alle rappresentanze aziendali.

Il secondo aspetto più contrattato negli accordi aziendali è l'organizzazione del lavoro in cui incidono in particolare lo Smart working e cambiamento organizzativo. Rispetto al primo aspetto, oltre al netto incremento percentuale che viene registrato rispetto alle rilevazioni precedenti (passando dal 7% del Secondo Rapporto, all'attuale 16,5%), viene evidenziata anche la rapida evoluzione che ha caratterizzato la contrattazione sul lavoro agile, sempre più estesa e complessa. Il cambiamento organizzativo, invece, si lega principalmente a tutte le riorganizzazioni legate alla gestione dell'epidemia, ma anche alle fasi successive in cui molti accordi hanno previsto processi di rinnovamento più strutturali e duraturi e, a cui si collega, anche l'incidenza della voce nuove tecnologie e digitalizzazione. Gli aspetti riconducibili alle prestazioni di lavoro, invece, sono meno diffuse e riguardano circa il 12% degli accordi.

L'area relativa al trattamento economico si colloca al terzo posto, nonostante abbia registrato un netto ridimensionamento per la scarsa incidenza di questo tema nel corso del 2020. L'andamento dell'area è in gran parte dovuto alla contrattazione sul premio di risultato che compare in oltre il 18% degli accordi, a cui si associa- in circa la metà dei casi- la possibilità di conversione in welfare. L'importo medio del premio rilevato (inteso come valore massimo raggiungibile) è pari a 1572 euro, in leggero aumento rispetto alle due rilevazioni precedenti (1.428 euro per il triennio 2017-2019 e 1.409 euro per quello 2015-2017). Inoltre a determinare l'incidenza dell'area concorre la voce Indennità e Maggiorazione che compare nell'8% dei casi, mentre un po' meno diffusa è la contrattazione sugli elementi fissi della retribuzione (7%).

Rispetto all'orario di lavoro, quarta area in termini di ricorrenze (28%), è 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 meno frequentemente, anche se hanno visto uno sviluppo durante il periodo pandemico.

L'area Politiche industriali e crisi aziendali, è piuttosto articolata e tratta sostanzialmente di due aspetti: da una parte, infatti, ci sono i temi relativi ai piani industriali e riassetto produttivi- meno frequenti nell'ambito della contrattazione aziendale (inferiori a 4%)- e dall'altra quelli relativi alle crisi aziendali e agli interventi sui lavoratori. Quest'ultima, in particolare, comprende le voci tematiche più frequenti, come: sostegno al reddito, incentivi all'esodo e licenziamenti collettivi.

Nell'ambito dell'Inquadramento, Mansioni e Formazione- la voce relativa alla formazione professionale - insieme alla formazione su innovazione- ha conosciuto un notevole aumento, grazie anche agli accordi sul Fondo Nuove Competenze. Le questioni relative all'inquadramento e alla valorizzazione professionale si attestano intorno al 5/6% dei contratti.

L'area relativa a Salute e sicurezza sul lavoro ha visto un notevole incremento, legato soprattutto alla diffusione dei protocolli di sicurezza siglati nel corso del 2020. In particolare sono piuttosto frequenti le voci relative a modalità di informazione e consultazione su SSL, Formazione aggiuntiva per i lavoratori e tutte le norme legate a misure di prevenzione. E anche gli aspetti legati ai rappresentanti per la sicurezza hanno visto un notevole aumento.

Rispetto all'area su Occupazione e rapporto di lavoro, l'aspetto principale riguarda le norme sugli appalti, seguito da alcune specifiche tipologie contrattuali come il part time e il tempo determinato e dalle modalità e tipologie di assunzioni.

Gli accordi di livello aziendale che presentano misure di welfare integrativo sono, nel complesso, il 17,8% del totale, il 7% dei quali include interventi di welfare contrattuale, e il 15,6% aziendale.

L'ultima area, in termine di incidenza nella contrattazione aziendale, è quella relativa a Diritti e prestazioni sociali, in cui gli interventi più diffusi sono quelli a tutela della genitorialità (comprese le misure di conciliazione) e di categorie specifiche. Meno diffuse sono le clausole su malattie e infortuni, pari opportunità e molestie/discriminazioni.

In generale sembra confermarsi una certa polarizzazione della contrattazione su determinati aspetti, alcuni più strutturali- come il trattamento economico- e altri legati al preciso momento storico- come le norme su organizzazione del lavoro e su SSL. Per questo sarà interessante vedere se l'ampliamento di questi spazi contrattuali si manterrà tale nel tempo, o sarà effettivamente legato solo all'andamento pandemico.

Il confronto con gli altri osservatori¹

Per inquadrare meglio il presente lavoro, può essere utile presentare un breve specchio riepilogativo che metta a confronto questo terzo rapporto con i due principali studi nell'ambito della contrattazione di secondo livello: quello Oysel- Cisl e quello redatto da Adapt.

Rapporto	3° FDV-CGIL (2022)	6° OCSEL-CISL (2021) ²	7° ADAPT (2021) ³	8° ADAPT (2022) ⁴
Periodo di riferimento	Triennale: 2019-21	Biennale: 2019-20	Annuale: 2020	Annuale: 2021
Caratteristiche del campione (numero; fonti; composizione e tipologia campione; copertura stimata)	2.168 <i>Fonti:</i> Raccolta tramite richiesta dalla Cgil Nazionale alle strutture centrali delle federazioni di categoria e a quelle confederali e settoriali nei territori. Utilizzo della rete e dei siti specializzati per ulteriori acquisizioni di accordi.	2.827 <i>Fonti:</i> Raccolta ad opera degli operatori della rete OCSEL, che inseriscono tutti i dati che ricevono dalle categorie, senza fare una selezione preventiva.	418 (aziendale) <i>Fonti:</i> Banca dati di "Fare Contrattazione"	339 (aziendale) <i>Fonti:</i> Banca dati di "Fare Contrattazione"

¹ Elaborazione a cura di Salvo Leonardi - Fondazione Di Vittorio

² OCSEL, *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità*, 6° Rapporto, Roma, 28 luglio 2021

³ ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2020)*, VII Rapporto ADAPT, Adapt University Press, 2021

⁴ ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2021)*, VIII Rapporto ADAPT, Adapt University Press, 2022

<p>[continua] Caratteristiche del campione (numero; fonti; composizione e tipologia campione; copertura stimata)</p>	<p>Nessuna pretesa di rappresentatività a livello statistico</p> <p><i>Composizione e tipologia campione:</i></p> <p>Aziendale e territoriale</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1.839 (84,8%) aziendali • 146 (6,9%) territoriali • 183 (8,3%) altro <p>Prevalenza di accordi multi-territoriali/nazionali (54,5%)</p> <p><i>Copertura:</i> 862 aziende, 1.303.134 lavoratori</p>	<p>Nessuna pretesa di rappresentatività a livello statistico</p> <p><i>Composizione e tipologia campione:</i></p> <p>Solo aziendale 2321 aziende</p> <p>Nel 2019 prevalenza accordi in aziende medio-grandi (> 50 addetti). Nel 2020 prevalenza delle aziende sotto i 19 addetti</p> <p><i>Copertura:</i> 2.321 aziende 1.003.827 lavoratori</p>	<p>Nessuna pretesa di rappresentatività a livello statistico</p> <p><i>Composizione e tipologia campione:</i></p> <p>Nazionale e aziendale</p> <p>Aziendale</p> <ul style="list-style-type: none"> • 236 gestione effetti pandemia - 182 altre materie - 50 bervi studi di caso e buone pratiche a seconda del tema - Indice analitico di tutti gli accordi esaminati <p><i>Copertura:</i> non specificata</p>	<p>Nessuna pretesa di rappresentatività a livello statistico</p> <p><i>Composizione e tipologia campione:</i></p> <p>Nazionale, aziendale e provinciale</p> <p>Aziendale</p> <ul style="list-style-type: none"> • 251 contratti oggetto di analisi • 45 bervi studi di caso e buone pratiche a seconda del tema <p>Provinciale 47 contratti territoriali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indice analitico di tutti gli accordi esaminati <p><i>Copertura:</i> non specificata</p>	
<p>Distribuzione per settore merceologico ⁵</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meccanico • Chimica e affini • Credito e assicurazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Trasporti • Commercio • Meccanico 	<p>Non specificata</p>	<p>Non specificata</p>	
<p>Temi più trattati come media nel periodo considerato (% sul totale dei testi esaminati)</p>	<p>2019 1.Rel. sindacali 2.Tratt. econ. 3.Org. lavoro</p> <p>2020 1.Rel. sindacali 2.Org. lavoro 3.Amb. salute, sicurezza</p> <p>2021 1. Rel. sindacali 2.Tratt. econ. 3. Org. lavoro</p>	<p>2019 1. Salario 2.Welfare 3.Ristrutt.</p>	<p>2020 1.Ristrutt. (CIG) 2.Org. lav. 3.Orario</p>	<p>Casi di studio e buone pratiche, raggruppate per tematiche: relazioni industriali, tipologie contrattuali, organizzazione del lavoro politiche attive e formazione, welfare aziendale, retribuzione. Approfondimenti sulla gestione dell'emergenza pandemica: 1 Protocolli anti-contagio 2 Welfare aziendale e sostegno al reddito 3 Lavoro agile 4 Fondo nuove competenze.</p>	<p>Casi di studio e buone pratiche, raggruppate per tematiche: relazioni industriali, tipologie contrattuali, organizzazione del lavoro politiche attive e formazione, welfare aziendale, trattamenti retributivi</p> <p>Approfondimenti tematici su 1 Lavoro agile 2 Crisi aziendali 3 Contratti di espansione.</p>

⁵ Primi tre sul totale dei testi esaminati.

<p>Tendenze</p>	<p>Forte variabilità degli accordi, a seconda delle varie fasi della pandemia (pre; emergenziale; post/ordinaria). 2/3 degli accordi non esplica data di scadenza; la maggior parte ha validità annuale.</p> <p>Prevalenza delle materie relative ai diritti e alle relazioni sindacali in ognuno dei tre anni considerati.</p> <p>Netto balzo in avanti dell'organizzazione del lavoro e della salute e sicurezza nel 2020, e concomitante crollo del trattamento economico, che passa però dall'11 al 41%, fra il 2020 e il 2021.</p> <p>Fra le materia contrattuali più ricorrenti nel triennio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esame congiunto (26,6%) • Premio di risultato (16,6%) • Smart working (15,9%) • Commissioni paritetiche (14,8%) • Cambiamento organizzativo (13,3%) • Formazione professionale (12,4%) • Orario (12%) <p>Impiego marginale di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clausole elastiche nel part-time (0,7%) • Deroghe ai CCNL (0,4%) • Licenziamenti individuali (0,4%) • Sostenibilità e risparmio energetico (0,3%) • Partecipazione economica (0,2%) • team-working (0,2%) 	<p>Contrattazione 2019 in continuità con gli anni precedenti. Quella del 2020 fa emergere una profonda frattura di contenuti e modelli contrattuali. Diversa genesi degli accordi, in larga maggioranza pura applicazione di leggi; per lo più difensivi; riduzione degli accordi economici e di welfare; come pure del numero dei rinnovi, a volte sostituiti da accordi temporanei insorti con la pandemia</p>	<p>La contrattazione aziendale si sviluppa in forma prevalentemente autonoma rispetto alla contrattazione nazionale, senza cioè chiari e precisi punti di raccordo e coordinamento, spesso rinviando direttamente alla fonte legislativa protocolli nazionali anti-contagio hanno impresso tempi e contenuti dei protocollo aziendali. Con il lavoro agile è la contrattazione aziendale a fare da traino per il cambiamento dei modelli organizzativi. L'investimento sulle pratiche di dialogo sociale si è rafforzato in un'ottica di partecipazione e collaborazione costruttiva. Attenzione crescente alle tematiche del welfare aziendale. Flessibilità e crescente difficoltà dell'ora-lavoro come strumento di misurazione del valore economico e del mercato del lavoro. Indennità ad hoc per premiare l'impegno dei lavoratori nelle fasi più complesse del piano sanitario</p>	<p>I rapporti di forza decisivi nell'orientare contenuti ed esigibilità della contrattazione decentrata</p> <p>Si conferma che, in linea generale, la contrattazione aziendale si sviluppa senza particolari punti di raccordo – e persino in diretto contrasto, con la contrattazione nazionale. Scarsa efficacia della tecnica della delega e insufficiente coordinamento. Prevalenza dell'autonomia del secondo livello, sulla base delle contingenti esigenze aziendali.</p> <p>Ripresa parziale della contrattazione “tradizionale” (produttività, welfare, organizzazione del lavoro, lavoro agile, politiche attive, formazione). Superare la situazione emergenziale dell'anno prima. Per alcune aziende, un'occasione per ripensare e progettare la propria organizzazione.</p> <p>Tendenza dei grandi gruppi a “centralizzare” la contrattazione aziendale. Consolidamento ed espansione degli organismi paritetici per la partecipazione</p>
------------------------	---	--	---	---

Strutturazione del rapporto

Per la peculiarità del contesto in cui si è sviluppata la contrattazione degli ultimi tre anni, la strutturazione di questo rapporto segue un diverso criterio rispetto ai due che lo hanno preceduto. In generale si è cercato di far emergere quanto più possibile le differenze sui tre anni di riferimento, prestando sempre attenzione alla varietà di accordi che compone il campione.

Il primo capitolo analizza e descrive le principali caratteristiche del campione- come parti firmatarie, settori e zona geografica- e i contenuti tematici, tenendo conto delle differenze sia con le coorti di accordi precedenti, che quelle tra i tre anni di riferimento.

Il capitolo successivo è dedicato agli accordi territoriali, in cui l'analisi dei dati su caratteristiche e contenuti degli accordi è integrata da un approfondimento sui protocolli Covid nazionali e territoriali, settoriali e intersettoriali (par. 2.3). Inoltre viene proposta un'approfondita ricognizione storico politica sui principali tipi di contratti territoriali, nei settori: dell'edilizia, dell'agricoltura, del commercio e turismo e dell'artigianato (curata da Manola Cavallini, Cgil).

Il capitolo tre è invece dedicato alle caratteristiche delle aziende che firmano gli accordi del campione e si conclude con un'analisi delle differenze delle aree tematiche contrattate in base alla dimensione aziendale.

Il quarto capitolo è completamente dedicato ai contenuti della contrattazione aziendale, che viene prima analizzata a livello generale e poi, in ogni paragrafo, con i relativi approfondimenti sulle varie aree tematiche e istituti contrattuali. Proprio a fronte della variabilità che caratterizza il campione, alcuni gruppi di accordi vengono poi approfonditi ulteriormente, sia sul piano quantitativo, che su quello qualitativo. In particolare sono stati fatti dei focus su: partecipazione (par. 4.2.1), retribuzione variabile e il premio di risultato (par. 4.3.1), contrattazione sullo smart working (par. 4.5.1), accordi sul Fondo Nuove Competenza (par. 4.6.1), protocolli aziendali di salute e sicurezza e misure che favoriscono la conciliazione vita privata-lavoro (par. 4.10.1). A queste analisi si affiancano degli studi di caso condotti sulla contrattazione di tre grandi gruppi e che approfondiscono alcuni aspetti peculiari (curati da Salvo Leonardi, FdV). Più in particolare, nell'ambito delle relazioni e dei diritti sindacali viene analizzato il modello partecipativo Electrolux; in quello dell'organizzazione del lavoro, il processo di digitalizzazione e di relazioni sindacali di Autostrade per l'Italia; e in quello delle politiche industriali, il protocollo ENI su relazioni industriali e transizione energetica

Il rapporto si conclude con il capitolo 5 (curato da Beppe De Sario, FDV) in cui viene proposta una riflessione trasversale sulla periodizzazione, tentando di osservare gli elementi generali che hanno caratterizzato la contrattazione in ciascuna fase degli ultimi tre anni. In particolare i contenuti degli accordi vengono analizzati su 4 periodi principali: Chiusure e lockdown 2020, Riaperture 2020, Seconda e terza ondata 2021, Secondo semestre e ripresa 2021.

Capitolo 1. Aspetti Generali- Una panoramica sul campione

1.1 Le caratteristiche generali del campione

Per la stesura di questo rapporto sono stati letti e classificati **2.168** accordi stipulati tra il 1 gennaio 2019 e il 31 dicembre 2021, la cui ripartizione è presentata in tabella 1- e le cui caratteristiche principali verranno di seguito analizzate. Come si può osservare, la ripartizione è abbastanza omogenea tra i tre anni di riferimento, con una maggioranza di accordi siglati nel 2020, in cui prevalgono i protocolli della fase emergenziale. Per il 2019, gli accordi inseriti rappresentano un'integrazione di quelli già presentati nel secondo rapporto (anni 2017-2019). In maniera analoga, il gruppo di accordi del 2021 sarà implementato nei prossimi mesi, con la ripresa della fase di inserimento nell'archivio, e costituirà materiale utile per i report e gli approfondimenti futuri.

Tabella 1 Anno di firma dell'accordo

	Val. Assoluti	Val. %
2019	694	32
2020	818	37,7
2021	656	30,3
Totale	2.168	100

Due terzi degli accordi non esplicitano nel testo un periodo di vigenza o una data di scadenza. In questo incidono molto i protocolli di sicurezza che prevedono genericamente la propria vigenza fino a fine emergenza o fino a successive modifiche. Tra gli accordi che specificano una scadenza, si può osservare come la maggior parte abbia una validità annuale o inferiore; si tratta soprattutto di accordi sul premio di risultato e su smart working, o più in generale su interventi organizzativi la cui vigenza riguarda periodi limitati di sperimentazione, spesso legati alle diverse fasi emergenziali.

Gli accordi, tra quelli analizzati, che risultano attualmente scaduti sono 440, il 20% circa del totale. Nella maggior parte dei casi si tratta di accordi annuali firmati soprattutto nel corso del 2019 e riferiti ad aspetti specifici come il premio di risultato o la sperimentazione di particolari forme organizzative, come lo smart working. In altri casi si tratta di testi per i quali le parti hanno sottoscritto accordo di proroga della scadenza nel corso della fase pandemica - un esempio gli accordi del comparto industria alimentare di durata quadriennale che scadevano nel 2021 -.

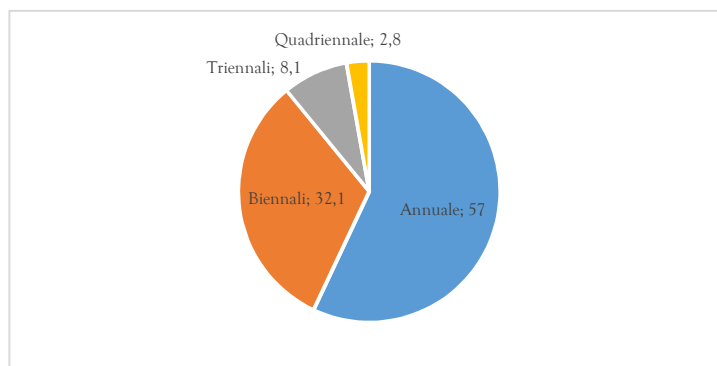


Figura 1 Durata degli accordi calcolata tra quelli che specificano una data di scadenza (n.680)

Tutti i documenti sono stati inizialmente filtrati per tipo di accordo (Tab.2), distinguendo aziendali, territoriali o accordi di altro genere. Per quanto riguarda questi ultimi, si tratta

soprattutto di protocolli territoriali o confederali legati alla pandemia e tutti siglati nella prima fase dell'emergenza; di questi si tratterà in maniera più specifica nel capitolo 2.

Tabella 2 Tipologia documento

	Val. Assoluti	Val. %
Accordi aziendale	1839	84,8
Accordi territoriali	146	6,9
Altro	183	8,3
Totale	2168	100

Protocolli Covid	144
Protocolli e accordi nazionali di secondo livello	30
Protocolli e accordi confederali	9

Gli accordi aziendali, che rappresentano la stragrande maggioranza dei contratti censiti, sono stati ulteriormente divisi sulla base del tipo di impresa: gruppi, aziende singole o specifiche unità produttive (Tab.4). I territoriali sono invece articolati in accordi provinciali – la maggior parte –, regionali e una piccola quota di accordi di sito, distretto o filiera (Tab.3).

Tabella 4 Tipologia accordo aziendale

	Val. Assoluti	Val. %
Gruppo	683	37,1
Azienda	1010	54,9
Unità produttiva	146	7,9
Totale	1839	100

Tabella 3 Tipologia accordi territoriali

	Val. Assoluti	Val. %
Regionali	24	16,4
Provinciali	118	80,8
Sito/distretto/filiera	4	2,7
Totale	146	100

Un altro aspetto posto in evidenza è la natura dell'accordo. Come si può vedere dalla tabella 5, nella quasi totalità dei casi sono stati inseriti rinnovi e integrativi di accordi già stipulati precedentemente. Oltre a questi ci sono diversi nuovi accordi, che sono perlopiù dedicati al cambio appalto, e una quota non marginale di documenti difensivi definiti in concomitanza di crisi aziendali. Vanno poi evidenziati altri due gruppi di documenti, inediti rispetto ai rapporti precedenti, che riguardano gli accordi sul Fondo nuove competenze (cfr. cap.4.6.1) e quelli specificamente stipulati per dare una risposta immediata all'emergenza sanitaria, a partire da marzo 2020 (cfr. cap.4.5.1).

Tabella 5 Natura dell'accordo

	Val. Assoluti	Val. %
Rinnovo/integrativo	1245	57,4
Difensivo	83	3,8
Ultrattività/proroga/accordo ponte	66	3
Nuovo accordo	75	3,5
Accordi Covid 19	546	25,2
Accordi FNC	148	6,8
Altro	5	0,2
Totale	2168	100

Per quanto riguarda la dimensione geografica - ovvero il territorio/i su cui gli effetti dell'accordo si riflettono- oltre la metà dei testi è stata classificata come Multiterritoriale/Nazionale, per cui gli istituti previsti vengono applicati su più aree o a livello nazionale.

Tabella 6 Area geografica di afferenza dei accordi

	Val. Assoluti	Val. %	
Nord-ovest	373	17,2	} Nord 28,7%
Nord-est	250	11,5	
Centro	199	9,2	
Sud e Isole	165	7,6	
Multiterritoriale/ Nazionale	1.181	54,5	
Totale	2.168	100	

Vista l'ampia incidenza dei contratti multiterritoriali o nazionali, è opportuno specificarne ulteriormente alcune caratteristiche. Si è già visto come 683 documenti riguardano grandi gruppi aziendali e, come tali, interessano diverse aree geografiche. A questi vanno aggiunti gli accordi e i protocolli nazionali di secondo livello. Volendo analizzare ulteriormente questa categoria è possibile vedere come interessi soprattutto alcuni settori, in particolare: quasi tutti gli accordi firmati da Fisac sono multiterritoriali, fanno eccezioni solo quelli riferiti a sedi specifiche o di piccole compagnie assicurative. Per quanto riguarda i chimici, influiscono molto le grandi compagnie del settore energetico. I trasporti, per definizione, pur avendo sedi in specifici territori, operano in maniera diffusa. Nelle aziende di servizi sono ricomprese anche le grandi cooperative multiservizi e diversi contratti del pubblico riguardano enti che hanno diverse sedi.

Tabella 7 Percentuale di accordi Multiterritoriali entro i singoli settori merceologici

Credito e Assicurazioni	92%
Chimica e Affini	80%
Trasporti	70%
Enti e Istituzioni Private	66%
Aziende di Servizi	56%
Enti e Istituzioni Pubbliche	54%
Commercio e Turismo	51%
Edilizia, Legno, Lapidei, Laterizi	41%
Meccanico	34%
Industria Agroalimentare	33%
Poligrafici e Spettacolo	16%

Nei casi in cui, invece, c'è un riferimento territoriale, la distribuzione appare piuttosto disomogenea tra le regioni (Fig.2), con una netta prevalenza di accordi firmati da aziende lombarde. In generale sembra riconfermarsi la concentrazione della contrattazione nel Nord Italia, la Fig.3 mostra infatti come i valori risaltino sempre fortemente sbilanciati a favore delle regioni settentrionali, come del resto nei rapporti precedenti. Tuttavia questo potrebbe essere in parte influenzato dalla maggioranza di grandi aziende che caratterizza il nostro campione (cfr. Cap.3), in prevalenza collocate nelle regioni settentrionali.

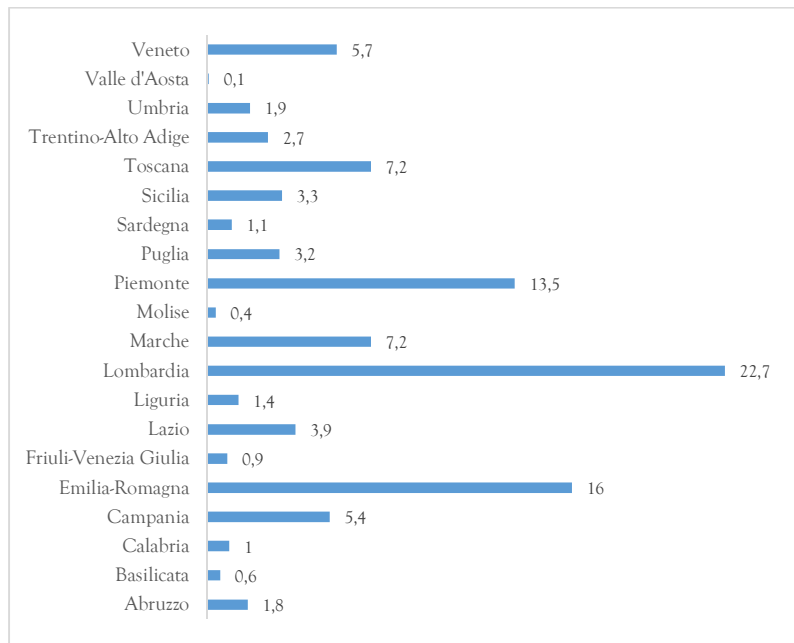


Figura 2 Distribuzione geografica degli accordi al netto dei Multiterritoriali-Nazionali (% su totale n.987)

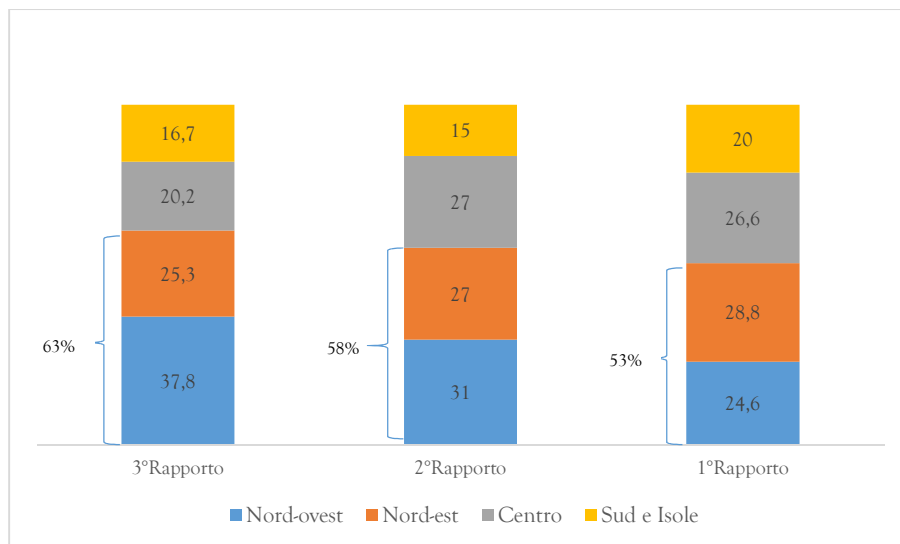


Figura 3 Distribuzione geografica degli accordi in forma aggregata e confronto dei dati rilevati sui tre rapporti (% calcolate entro il totale di ogni anno e al netto dei multiterritoriali)

Oltre alla dimensione geografica, nell'analisi è rilevato anche il luogo di firma degli accordi, come si può vedere dalla figura che segue, e questo coincide solo in parte con il l'area geografica di riferimento perché l'informazione è stata registrata anche per gli accordi multiterritoriali. E infatti, oltre alla Lombardia, la regione in cui sono stati firmati più accordi è il Lazio- Roma nello specifico. In molti di questi casi si tratta di accordi difensivi stipulati con i ministeri competenti, oltre al fatto che spesso i grandi gruppi hanno la propria sede legale nella capitale o a Milano. Va segnalato, comunque, che per circa il 17% dei documenti questo dato risulta mancante perché, a causa del Covid, si tratta di contrattazioni fatte in videoconferenza e non in un luogo fisico.

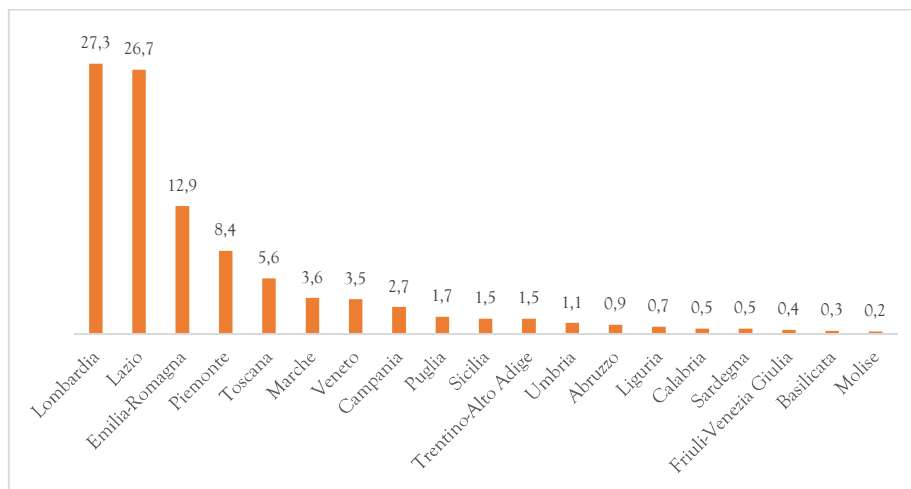


Figura 4 Distribuzione del Luogo di Firma degli accordi (% su n.1.791 accordi in cui è stato specificato)

Tutti gli accordi aziendali sono ovviamente firmati dalle aziende, e in oltre un terzo dei casi sono assistite dalle associazioni datoriali territoriali o-meno frequentemente- nazionali. Rispetto alla presenza sindacale, il 32% degli accordi vede la firma delle rappresentanze sindacali unitarie, e il 16% delle Rsa. Inoltre circa 139 accordi sono stati firmati dalle sole rappresentanze dei lavoratori, senza l'assistenza delle rispettive organizzazioni sindacali. 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. Nella categoria residuale "altro" sono ricompresi quasi esclusivamente i rappresentanti della sicurezza che hanno firmato soprattutto protocolli di sicurezza (cfr. par.4.8).

Tabella 8 Tipologia parti firmatarie (% calcolata sul totale degli accordi)

	Val. Assoluti	Val. %
Rsu	699	32,2
Rsa	343	15,8
Delegazioni trattanti/coordinamenti	219	10,1
Oo.Ss. Territoriali	1.118	51,6
Oo.Ss. nazionali	1.047	48,3
Azienda	1.839	84,5
Associazione datoriale territoriale	488	22,5
Associazione datoriale nazionale	193	8,9
Istituzioni/amministrazioni pubbliche	100	4,6
Altro	111	5,1

Con specifico riferimento alle parti firmatarie sindacali, le tre confederazioni hanno siglato la maggior parte degli accordi; in particolare, le categorie Cgil hanno sottoscritto oltre il 93% dei documenti qui analizzati, seguiti da Cisl (86%) e Uil (79%). Va anche sottolineato in alcune contrattazioni hanno partecipato anche: Ugl- che firma soprattutto accordi del credito e assicurazioni (n.50), trasporti (n.42) e meccanico (n.14)- e sindacati autonomi di categoria, in particolare il settore bancario (n.217) con Fabi, Enti pubblici (n.70), Trasporti (n.56).

Tabella 9 Parti firmatarie sindacali (% calcolata sul totale degli accordi)

	Val. Assoluti	Val. %
Cgil	2.029	93,6
Cisl	1.858	85,7
Uil	1.722	79,4
Ugl	165	7,6
Sindacati di base (USB)	13	0,6
Sindacati autonomi di categoria	413	19

Rispetto alle singole federazioni Cgil, la categorie di cui è stato analizzato un maggior numero di contratti sono: Filctem, che ha visto un incremento dovuto principalmente alla proliferazione di accordi stipulati dai grandi gruppi del settore energetico durante il periodo pandemico, e Filcams, Fiom, Fisac e Filt che presentano valori piuttosto simili quelli del Secondo Rapporto. Con la sola eccezione della Flai, che si attesta su un valore intermedio (anche per aver concordato la ultra vigenza al 2022 di molti contratti aziendali in scadenza nel 2021), le altre categorie presentano un numero di accordi piuttosto contenuto, pari o inferiore al 5% del totale.

Tabella 10 Parti firmatarie sindacali- dettaglio Federazioni Cgil (% calcolata sul totale degli accordi)

	Val.		Val.		
	Assoluti	Val. %	Assoluti	Val. %	
Flai	179	8,3	Fisac	265	12,2
Filcams	329	15,2	Filt	252	11,6
Fp	73	3,4	Flc	72	3,3
Fillea	97	4,5	Slc	113	5,2
Fiom	291	13,4	Nidil	50	2,3
Filctem	408	18,8	Confederale	85	3,9

Per quanto riguarda i 13 settori merceologici⁶, la distribuzione è presente nella tabella 11. La figura 4 mostra, invece, l'incidenza dei singoli settori nel Secondo e Terzo rapporto, mostrando come ci sia stato un aumento di accordi in particolare nel settore chimico e quello tessile, confermando la tendenza mostrata già dalle categorie (Tab.10) in cui Filctem risulta la federazione che ha sottoscritto il maggior numero di documenti presenti nella banca dati.

Tabella 11 Distribuzione Settore Merceologico

	Val. Assoluto	Val %
Enti e Istituzioni Pubbliche	113	5,4
Commercio e Turismo	240	11,5
Meccanico	295	14,1
Chimica e Affini	293	14
Aziende di Servizi	237	11,3
Credito e Assicurazioni	250	12
Edilizia, Legno, Lapidei, Laterizi	98	4,7
Industria Agroalimentare	101	4,8
Trasporti	225	10,8
Enti e Istituzioni Private	29	1,4
Agricoltura	79	3,8
Poligrafici e Spettacolo	49	2,3
Tessile	80	3,8
Totale ⁷	2.089	100

⁶ Il settore merceologico è stabilito in base all'incrocio della categoria sindacale firmataria e del codice Ateco delle aziende.

⁷ Alcuni accordi non sono riconducibile ad alcun settore, si tratta soprattutto di protocolli o accordi confederali.

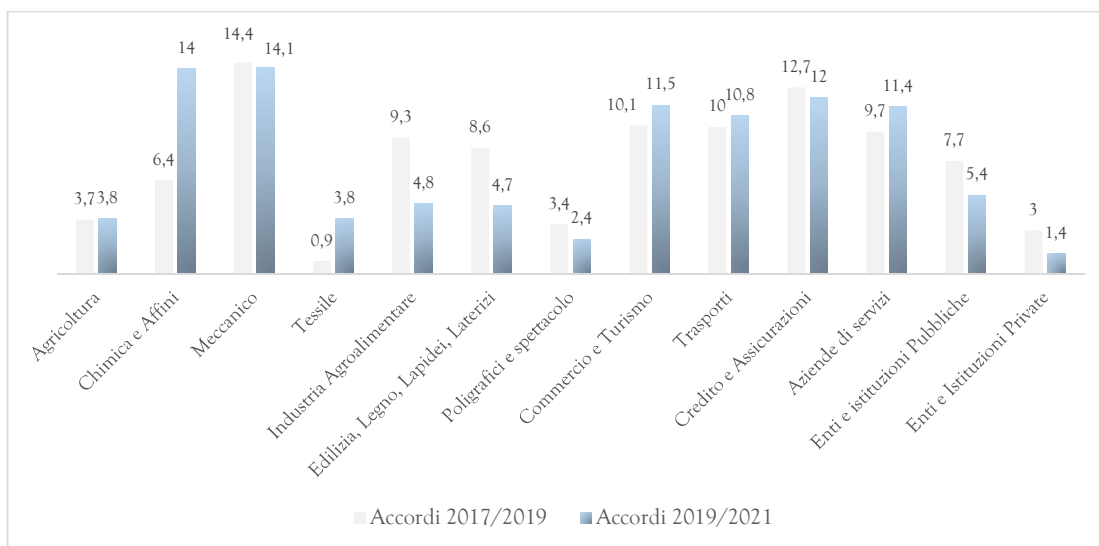


Figura 5 Distribuzione ordinata del Settore merceologico - confronto Secondo/ Terzo Rapporto (% su totale degli accordi)

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 comparti⁸. 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 raccoglie gli accordi di *Chimica e Affini*, *Meccanico*, *Tessile*; *Industria Agroalimentare*, *Edilizia, Legno, Lapidari e Laterizi*.

Tabella 11 Distribuzione dei macro- settori merceologici

	Val. Assoluti	Val. %
Settore pubblico	113	5,4
Terziario	568	27,2
Servizi	462	22,1
Manifattura	867	41,5
Agricoltura	79	3,8
Totale	2.089	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, di gran lunga i più numerosi. Va evidenziata la differenza rispetto al terziario, i cui accordi sono molto più diffusi nel Nord est e al Centro.

⁸ In questa seconda classificazione i 79 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.

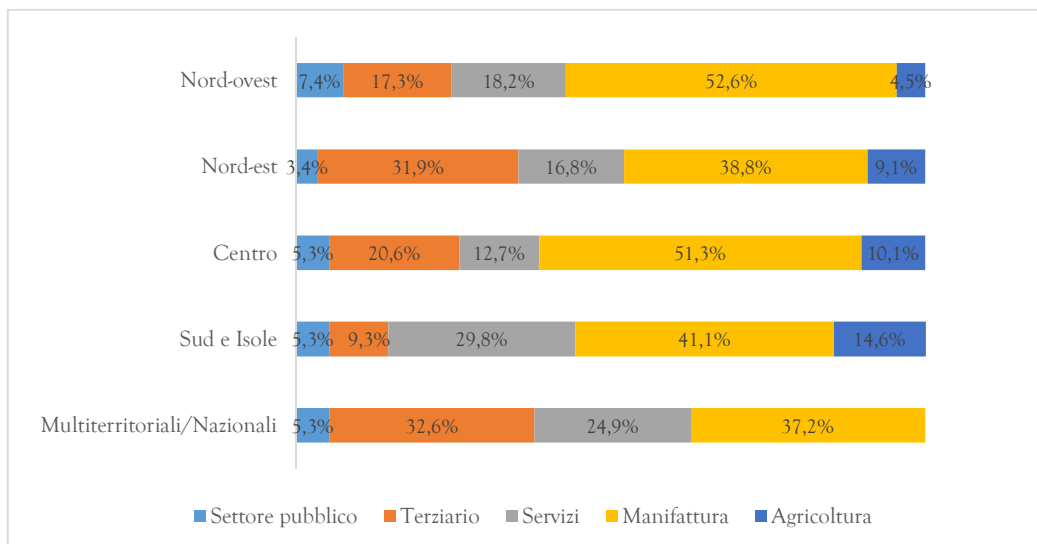


Figura 6 Distribuzione dei macro settori rispetto alla zona geografica (% su totale entro ogni zona geografica)

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). Di seguito verrà riportata una prima analisi delle aree considerando il campione complessivo (sul totale dei 2.168 accordi), operando anche un confronto sui singoli anni presi a riferimento e con le distribuzioni del primo e del secondo rapporto. Le singole aree saranno declinate 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 le aree⁹, confrontando il Primo, il Secondo e il Terzo Rapporto sulla contrattazione di secondo livello. In generale l'ordinamento è rimasto lo stesso, con la sola eccezione dell'area relativa a politiche industriali e crisi aziendali, cresciuta di alcuni punti percentuali. Va comunque precisato che i valori sono calcolati su campioni di diversa numerosità (1.700 accordi per il primo rapporto, 1.887 per il secondo e 2.168 per il terzo); oltre a non essere statisticamente rappresentativi, quindi, i confronti devono essere interpretati con le dovute cautele, considerando più gli andamenti tendenziali che non le singole percentuali. Oltre tutto bisogna considerare che -come si vedrà meglio con la Fig. 8- il gruppo di contratti analizzati per il terzo rapporto si caratterizza per una forte variabilità interna rispetto ai tre anni di riferimento.

⁹ In questa figura non è stata inserita l'area 1 relativa agli aspetti contrattuali generali perché, come si vedrà meglio in seguito si tratta di un gruppo di istituti non assimilabili l'uno a l'altro e quindi non trattabili in maniera aggregata.

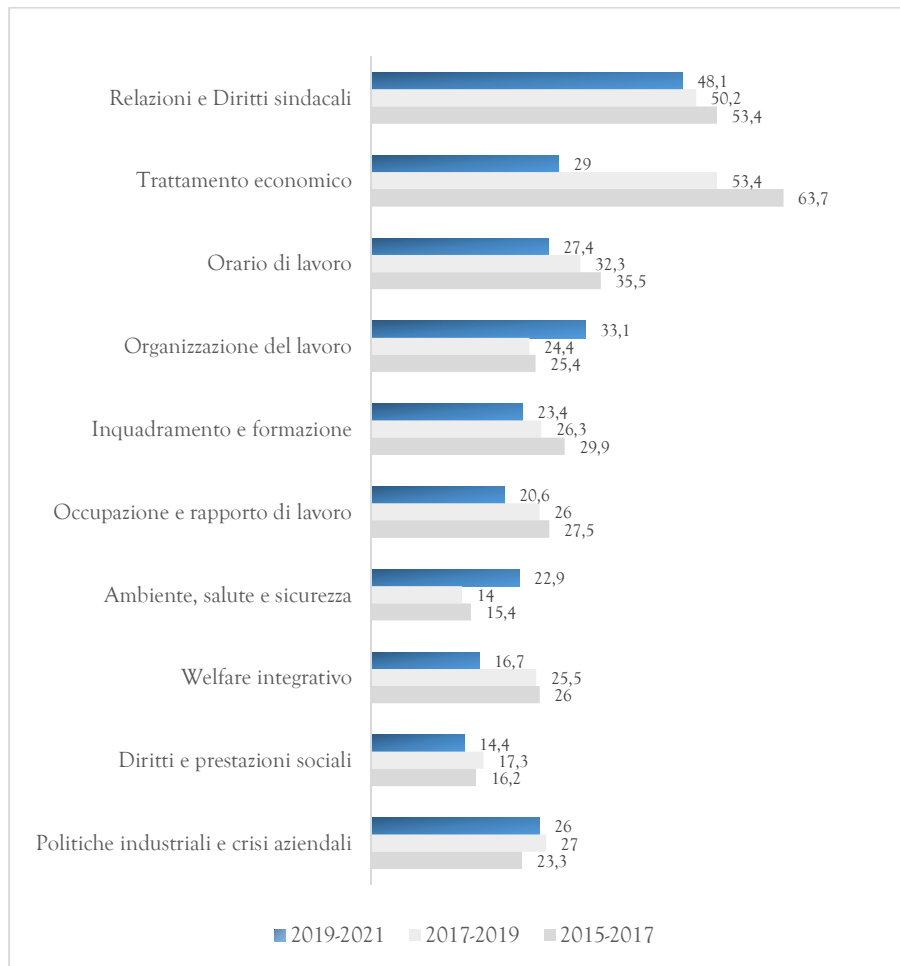


Figura 7 Distribuzioni Aree Tematiche per il primo, secondo e terzo rapporto (% su totale degli accordi di ogni rapporto)

Come anticipato, l'aspetto preminente che caratterizza il campione di accordi analizzati per questo rapporto riguarda la variabilità determinata dalle varie fasi della pandemia, qui ricondotte ai tre anni presi in esame. Più in particolare, è possibile distinguere una contrattazione pre-pandemica-quella del 2019-, una emergenziale stipulata nel 2020 e l'ultima, del 2021, in cui il Covid-19 ha continuato a imporre i propri effetti pur tra segnali di riattivazione della contrattazione "ordinaria" ed esperienze adattive/di transizione.

L'istogramma che segue propone quindi il confronto tra le aree tematiche rispetto ai tre anni presi a riferimento. Come si può vedere già a colpo d'occhio dalla figura 8, ci sono marcate differenze tra le tendenze rilevate per il 2020 e quelle del 2019 e 2021, molto più simili tra loro. Più in particolare, nel 2020 è stato registrato, in maniera del tutto prevedibile, un forte aumento della contrattazione sui temi relativi a salute e sicurezza, organizzazione del lavoro e relazioni sindacali -declinate soprattutto come coinvolgimento- e un crollo di quella sul trattamento economico in generale e sulla retribuzione variabile in particolare (Cfr. specifici approfondimenti su contrattazione Covid territoriale e aziendale).

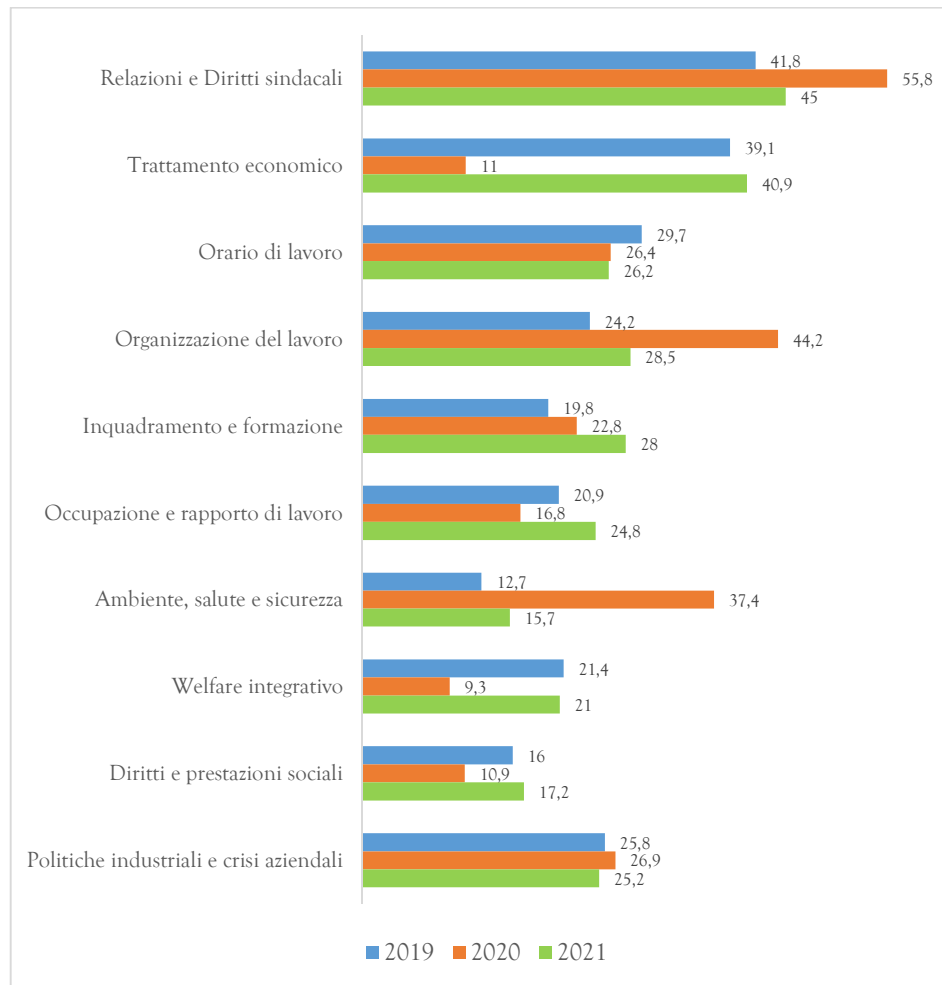


Figura 8 Distribuzioni Aree Tematiche per anno (% su totale degli accordi di ogni anno)

Un aspetto interessante su cui soffermarsi è la ricchezza tematica che caratterizza gli accordi, ovvero quante sono le norme specifiche trattate in ogni documento¹⁰. 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 5; ma va sottolineato che oltre l'80% degli accordi conta meno di 8 temi. 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 oltre il 60% dei documenti che conta meno di tre istituti contrattuali per accordo.

¹⁰ 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.

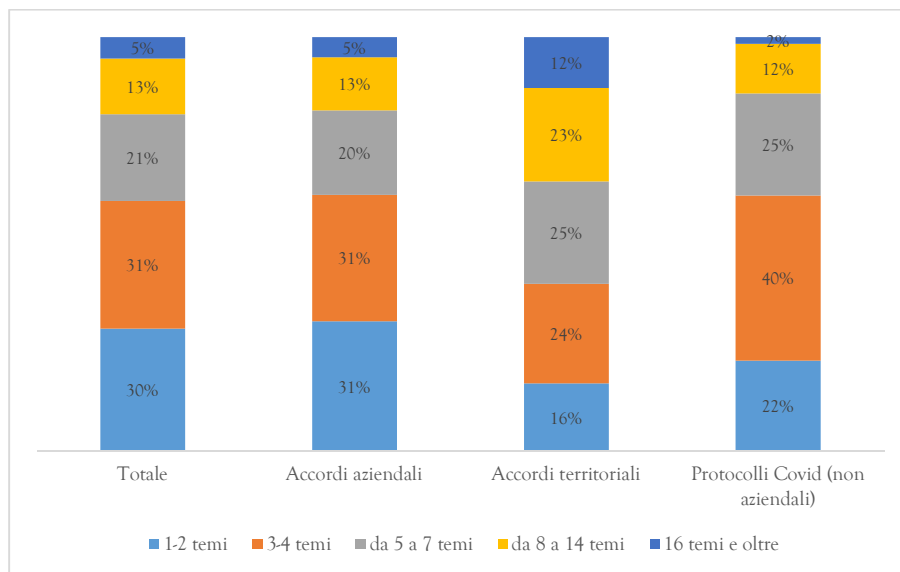


Figura 9 Ricchezza tematica per tipo di documento (% su totale degli accordi)

La tabella 11, 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, emerge anche che i temi che di solito presentano percentuali di ricorrenza più basse -come *Diritti e prestazioni sociali* o *Welfare integrativo*- sono discussi generalmente in accordi più ampi a riprova del fatto che queste aree ricoprono di rado un ruolo preminente in accordi su temi specifici, ma sono trattate prevalentemente in contratti integrativi estesi che vertono su molteplici argomenti normativi e/o salariali.

Tabella 12 Valore medio dell'indice di ricchezza tematica per gli accordi che trattano dei vari temi

	N* medio di temi
<i>Diritti e prestazioni sociali</i>	12
<i>Welfare integrativo</i>	10,7
<i>Inquadramento e formazione</i>	9,8
<i>Occupazione e rapporto di lavoro</i>	9,7
<i>Orario di lavoro</i>	9,7
<i>Ambiente, salute e sicurezza</i>	9,2
<i>Organizzazione del lavoro</i>	8,1
<i>Trattamento economico</i>	7,8
<i>Relazioni e Diritti sindacali</i>	7,3
<i>Politiche industriali e crisi aziendali</i>	4,9

La griglia tematica per la classificazione dei temi si compone nel complesso di 154 diverse voci, riconducibili alle 11 aree principali e ai relativi istituti tematici. Tuttavia i vari temi si distinguono principalmente per la loro diversa incidenza rispetto il totale del campione. Le tabelle che seguono mostrano l'incidenza -in forma percentuale calcolata sul totale dei 2.168 accordi analizzati- di tutte le voci tematiche¹¹ ordinate e raggruppate in maniera decrescente. Tra tutti i temi solo 7 superano il 10%, tra i quali solo uno -esame congiunto (Area2- Relazioni e diritti sindacali) - supera il 26%, questo vuol dire che tra tutti gli accordi analizzati oltre un quarto prevede un monitoraggio e un confronto condiviso sui temi contrattati, a cui si aggiungono quasi il 15% di documenti che prevedono l'istituzione di commissioni e osservatori paritetici. Rispetto a quest'ultimo dato va precisato che incidono soprattutto le commissioni previste durante il periodo emergenziale per la gestione della salute e sicurezza sui posti di lavoro (cfr. par.4.8.1). Al di là degli aspetti partecipativi, che si mostrano molto rilevanti, gli altri istituti dell'area 2 sono più contenuti, a parte la bilateralità che interessa oltre l'8% dei contratti, le norme su diritti e su rappresentanti sindacali non superano mai il 3%.

Il secondo aspetto più frequente negli accordi è il premio di risultato (Area3- Trattamento economico), che compare in oltre il 16% degli accordi nonostante abbia registrato un netto ridimensionamento per la scarsa incidenza di questo tema nel corso del 2020, come si vedrà meglio nel paragrafo 4.3.1. A questo si associa spesso la possibilità di conversione in welfare, che interessa l'8,3% degli accordi. Inoltre a determinare l'incidenza dell'area concorre la voce Indennità e Maggiorazioni che compare nell'8,7% dei casi, mentre un po' meno diffusa è la contrattazione sugli elementi fissi della retribuzione (7%).

A seguire ci sono due temi entrambi riconducibili all'Area 5- Organizzazione del lavoro: Smart working e Cambiamento organizzativo. Del primo si parlerà ampiamente nel paragrafo 4.5.1, mentre il secondo si lega principalmente a tutte le riorganizzazioni legate alla gestione dell'epidemia, ma anche alle fasi successive in cui molti accordi hanno previsto processi di rinnovamento più strutturali e duraturi, ai quali si collega anche l'incidenza della voce Nuove tecnologie e digitalizzazione (5,6%). Gli aspetti riconducibili alle prestazioni di lavoro, invece, sono meno diffuse e si attestano sempre sotto il 4%.

Va poi sottolineata -nell'ambito dell'Area 6- Inquadramento, Mansioni e Formazione- la voce relativa alla formazione professionale che, insieme alla formazione su innovazione che sta sopra l'8%, ha conosciuto un notevole aumento, grazie anche agli accordi sul Fondo Nuove Competenze (cfr. par. 4.6.1). Le questioni relative all'inquadramento e alla valorizzazione professionale si attestano intorno al 5,5% dei contratti.

Molte delle norme dell'Area 8- Ambiente, salute e sicurezza sono presenti nel secondo gruppo di temi, superiori al 6%, per la grande incidenza che hanno avuto i protocolli di sicurezza nel corso del 2020 (cfr. par.2.2.1 e 4.8.1). In particolare sono piuttosto frequenti le voci relative a modalità di informazione e consultazione su SSL (8,4%), Formazione aggiuntiva per i lavoratori (8,2%) e tutte le norme legate a misure di prevenzione. E anche gli aspetti legati ai rappresentanti per la sicurezza hanno visto un notevole aumento, arrivando al 6,5%.

Rispetto all'Area 7- Occupazione e rapporto di lavoro, l'aspetto principale riguarda le norme sugli appalti (7,9%), seguito da alcune specifiche tipologie contrattuali come il part time (5,3%) e il tempo determinato (4,8%) e dalle modalità e tipologie di assunzioni (5%).

¹¹ Ai temi sono associati i codici delle relative aree, in particolare: 1.Aspetti contrattuali generali; 2.Relazioni sindacali; 3.Trattamento economico; 4.Orario di lavoro; 5. Organizzazione del lavoro; 6.Inquadramento e formazione; 7.Occupazione e rapporto di lavoro; 8.Ambiente, Salute e Sicurezza; 9.Welfare integrativo; 10.Diritti e prestazioni sociali; 11.Politiche industriali e crisi aziendali (per info più dettagliate sulla strutturazione della griglia tematica si può consultare la nota metodologica in calce al rapporto).

A parte la voce relativa alle carte acquisto e buoni pasto, la maggior parte dei temi relativi all'area 9- Welfare integrativo sono sotto al 5% per il welfare contrattuale (previdenza e assistenza sanitaria) e sotto al 3% per gli altri aspetti riferibili al welfare aziendale. Un discorso analogo vale per l'area 10- Diritti e prestazioni sociali i cui temi- con la sola eccezione di Misure di conciliazione (4,5%) e Ferie solidali (4,1%)- non superano mai il 2,5%. Con riferimento all'area 11- Politiche industriali e crisi aziendali, le voci tematiche più frequenti sono quelle relative agli interventi sui lavoratori, in particolare: sostegno al reddito, incentivi all'esodo e licenziamenti collettivi, tutti tra il 5% e il 3,7%. Gli aspetti riconducibili alle politiche industriale si attestano sempre al di sotto del 2% dei casi.

In generale solo un centinaio di tutti i temi previsti supera l'1% sul totale dei contratti, e meno della metà raggiunge il 3%. Queste percentuali- in generale molto basse- hanno ovviamente a che fare con l'elevato livello di dettaglio tematico previsto dall'osservatorio. Tuttavia queste mostrano anche una certa polarizzazione della contrattazione su determinati aspetti, alcuni più strutturali- come il trattamento economico, e altri legati al preciso momento storico come le norme su organizzazione del lavoro e su SSL. Occorrerà vedere se l'ampliamento di questi spazi contrattuali si manterrà tale nel tempo, o sarà legato solo all'andamento pandemico. Su questo, l'aspetto forse più interessante è legato alla larga incidenza delle pratiche relative alle relazioni industriali: se nella primissima fase della pandemia sono state garantite da una serie di misure a tutela dei lavoratori attraverso una gestione partecipata dell'emergenza, occorre domandarsi se queste pratiche si stabilizzeranno su un livello più avanzato in futuro.

Temi con incidenza tra 26,5% e 12%

2.4.3 Esame congiunto	26,5
3.2.1 Premio di risultato	16,6
5.2.5 Smartworking	15
2.3.2 Osservatori/Commissioni paritetiche	14,8
5.2.2 Cambiamento organizzativo	13,3
6.3.1 Formazione professionale	12,4
4.1.1 Orario aziendale	12

Temi con incidenza tra 5,6% e 3,3%

5.2.1 Nuove tecnologie e digitalizzazione	5,6
6.1.1 Classificazione profili professionali	5,5
6.2.3 Valorizzazione professionale	5,4
7.1.3 Part-time	5,3
11.4.6 Sostegno al reddito	5,3
7.2.1 Modalità di selezione del personale e tipologia assunzioni	5
7.1.2 Tempo determinato	4,8
9.1.1 Previdenza integrativa	4,7
4.3.4 Banca ore	4,6
11.4.10 Incentivi all'esodo	4,6
10.6 Misure di conciliazione lavoro-vita privata	4,5
5.1.5 Missioni / trasferte / distacchi	4,2
9.1.2 Sanità integrativa	4,2
4.2.3 Supplementare / straordinario	4,1
10.2.8 Ferie solidali/scambio permessi	4,1
4.3.5 Flessibilità entrata e uscita	4
5.1.2 Ritmi / pause	3,9
8.5.4 Obiettivi di miglioramento Ssl	3,9
5.1.7 Controlli a distanza e gestione dei dati	3,8
11.4.2 Licenziamenti collettivi	3,7
2.4.2 Diritti di consultazione	3,6
6.3.3 Certificazione/libretto formativo	3,5
9.2.11 ""Conto""/""Portafoglio"" welfare	3,3
11.4.1 Nuove assunzioni/assorbimento del personale	3,3

Temi con incidenza tra 8,9% e 6,4%

4.2.1 Ferie	8,9
3.5 Indennità e Maggiorazioni	8,7
3.2.2 Convertibilità Pdr in welfare aziendale	8,6
4.1.2 Turni / cicli	8,5
8.3 Modalità di informazione e consultazione su Ssl	8,4
2.6 Bilateralità	8,3
6.3.2 Formazione all'innovazione organizzativa / produttiva / tecnologica	8,3
8.2 Formazione aggiuntiva per i lavoratori	8,2
8.5.5 Interventi sugli impianti e ambienti	8,2
4.2.5 Riposi / Rol / Permessi retribuiti e non	8,1
7.3 Appalti/clausole sociali/contrasto lavoro irregolare	7,9
8.5.1 Sorveglianza sanitaria	7,2
2.4.1 Diritti di informazione	7,1
3.1.1 Superminimi, 14a, gratifiche una tantum	7
8.5.2 Dispositivi di protezione individuale aggiuntivi	6,8
11.4.5 Cig /Cigs / Cig in deroga	6,6
8.1.1 Prerogative, designazione e numero di Rls, Rlssa, Rls di sito, Rlst	6,5
9.2.6 Carte acquisto e buoni pasto	6,4

Temi con incidenza tra 3% e 2%

2.2.1 Assemblee e referendum	3
4.2.4 Domenica e/o festivo	3
7.2.3 Stabilizzazioni	3
9.2.9 Credito/prestiti/anticipo Tfr	2,8
6.2.1 Definizione mansioni	2,7
8.5.7 Interventi sull'ambiente esterno	2,6
9.2.1 Istruzione e servizi educativi	2,6
1.3 Applicazione di legge	2,6
2.1.3 Permessi sindacali	2,5
2.1.5 Locali sindacali e affissione	2,4
6.1.3 Qualifiche	2,4
7.1.4 Somministrazione	2,4
10.1.4 Permessi per figli minori	2,4
2.1.1 Elezioni Rsu /Rsa/delegato di sito o bacino	2,3
9.2.8 Mensa	2,2
11.4.8 Pensionamenti anticipati	2,2
3.2.3 Altro tipo di retribuzione variabile	2,1
11.4.9 Trasferimenti personale	2,1
4.3.2 Reperibilità	2
10.2.2 Lavoratori con patologie gravi / croniche	2
10.3.1 Molestie/mobbing	2

Temi con incidenza tra 1,9% e 1%

10.4.2 Azioni positive su pari opportunità	1,9
11.1.1 Investimenti privati	1,9
2.1.2 Coordinamenti	1,8
7.2.5 Trasformazioni	1,8
9.2.5 Altre forme assicurative	1,8
10.5.3 Permessi visite mediche e diagnostiche	1,8
11.4.7 Piani sociali e outplacement	1,8
4.3.3 Multiperiodale / stagionalità	1,6
7.2.2 Turn-over	1,6
10.5.2 Assenza per malattie/infortuni	1,6
3.1.2 Altro tipo di retribuzione fissa	1,5
9.2.3 Cultura e ricreazione	1,5
9.2.7 Trasporti collettivi e individuali	1,5
2.1.4 Contributi sindacali	1,4
7.1.1 Tempo indeterminato a tutele crescenti	1,3
7.1.9 Stage/tirocinio	1,3
8.5.6 Interventi sui processi, prodotti e materiali	1,3
6.3.5 Diritto allo studio	1,2
7.1.7 Collaborazioni	1,2
10.2.3 Cura familiari disabili / patologie gravi	1,2
10.5.4 Malattie/infortuni sul lavoro	1,2
11.2.2 Cambiamento settori e reparti	1,2
11.3.3 Cessione ramo d'azienda	1,2
2.5 Responsabilità sociale d'impresa	1,1
5.1.6 Controlli diretti	1,1
5.2.6 Telelavoro / a distanza	1,1
7.4.3 Sanzioni e procedimento disciplinare	1,1
8.1.2 Prestazioni aggiuntive per rappresentanti della sicurezza	1,1
9.2.2 Prestazioni sociali e assistenziali	1,1
10.3.2 Azioni di contrasto delle discriminazioni	1,1
11.1.3 Nuove acquisizioni/fusioni	1,1
11.3.4 Cambio appalti	1,1
11.4.3 Contratti di solidarietà	1,1
2.3.1 Sciopero /clausole di raffreddamento/composizione	1
5.1.3 Polifunzionalità e polivalenza	1
8.1.3 Formazione aggiuntiva per rappresentanti della sicurezza	1
10.1.6 Altri congedi	1

Temi con incidenza tra 0,9% e 0,1%

2.2.2 Monte ore sindacale	0,9
8.7 Riferimento a normativa Ssl	0,9
10.1.3 Congedo paternità	0,8
5.1.1 Carichi di lavoro	0,7
9.1.3 Altre prestazioni e servizi di livello contrattuale/bilaterale	0,7
1.4 Contrattazione inclusiva	0,7
4.3.1 Clausole elastiche/flessibili part-time	0,6
6.3.4 Alternanza scuola-lavoro	0,6
10.1.2 Congedo maternità	0,6
10.2.1 Lavoratori portatori di handicap	0,6
10.2.5 Lavoratori stranieri	0,6
11.3.1 Cessazione	0,6
5.2.3 Sistemi di qualità	0,5
6.1.2 Quadri	0,5
7.2.4 Periodo di prova	0,5
10.2.6 Lavoratori-studenti	0,5
10.4.3 Commissioni pari opportunità	0,5
10.5.1 Carezza malattia	0,5
11.4.4 Mobilità	0,5
1.2 Deroghe a Ccnl / legge o accordi di livello superiore	0,4
4.2.2 Ferie per stranieri	0,4
5.2.7 Partecipazione diretta	0,4
7.4.1 Risoluzione contratti / dimissioni	0,4
7.4.2 Licenziamenti individuali	0,4
9.2.4 Servizi di supporto	0,4
10.4.1 Parità salariale/gap retributivo	0,4
8.6 Sgssl	0,3
6.3.6 Formazione linguistica stranieri	0,2
7.1.5 Intermittente	0,2
7.1.8 Apprendistato	0,2
9.3 Connessione con welfare territoriale / Terzo settore	0,2
10.1.5 Rientro e formazione postmaternità	0,2
10.2.4 Unioni civili/convivenze di fatto	0,2
10.3.3 Formazione su discriminazione	0,2
11.2.1 Sostenibilità e/o risparmio energetico	0,2
11.3.2 Ristrutturazione	0,2
3.4 Partecipazione economica/ finanziaria	0,1
5.2.4 Teamworking	0,1
5.2.8 Rapporti con utenze/clienti	0,1
8.5.3 Reinserimento al lavoro	0,1
10.2.7 Servizio civile, volontariato	0,1
11.1.2 Contributi/agevolazioni pubbliche	0,1

Temi che non compaiono

3.2.4 Elevazione PdR in base al Coinvolgimento paritetico dei lavoratori	0
3.3 Equità	0
5.1.4 Riconoscimento invenzioni lavoratori	0
6.2.2 Deroghe/demansionamento	0
7.1.6 Accessorio	0
7.1.10 Autonomi	0
8.4 Premialità e sanzioni	0
9.2.10 Verifica e monitoraggio bisogni	0

2. La contrattazione territoriale

La contrattazione territoriale -nella sua accezione di contrattazione di secondo livello- si esercita secondo le caratteristiche e procedure definite dai contratti collettivi nazionali di riferimento. In questa sede ci si soffermerà anche sull'aspetto storico di questo tipo di contrattazione in alcuni settori, oltre all'analisi dei testi inseriti nell'archivio.

Il Rapporto sulla contrattazione di secondo livello prodotto da Fondazione Di Vittorio insieme alla CGIL, arrivato alla terza edizione, ha sempre analizzato sia i contratti collettivi aziendali che i contratti collettivi territoriali. In questo rapporto oltre all'analisi dei testi si è scelto di dedicare una riflessione storico-contrattuale su questi ultimi accordi.

La contrattazione territoriale -che ha una tradizione e una diffusione, ancorché diversificata, in tanti settori e in tutta l'Italia- può essere considerata l'anello di congiunzione da approfondire e sviluppare in futuro anche per dare sostanza all'intreccio fra la contrattazione aziendale e quella confederale, in particolare sul tema del welfare che rimane una forma di sostegno al reddito di lavoratrici e lavoratori integrativa alle forme pubbliche di welfare e assistenza socio sanitaria.

Un contributo da offrire alle assemblee delle delegate, dei delegati e delle attiviste di luogo di lavoro e delle leghe dello SPI come previsto dalla scheda 6 dell'Assemblea organizzativa della Cgil. Un modo per portare a quel confronto e a quella elaborazione il contributo dell'Area contrattazione della Cgil nazionale.

2.1 Aspetti generali degli accordi territoriali

Per le peculiarità settoriali e tematiche che la caratterizzano, è utile trattare separatamente la contrattazione territoriale che, come si è visto, conta in tutto 146 contratti, suddivisi tra accordi regionali, provinciali e di sito, distretto o filiera. Oltre la metà di questi documenti è stata firmata nel 2021.

Tabella 13 Tipi di accordi territoriali

	Val. Assoluti	Val. %
Regionali	24	16,4
Provinciali	118	80,8
Sito/distretto/filiera	4	2,7
Totale	146	100

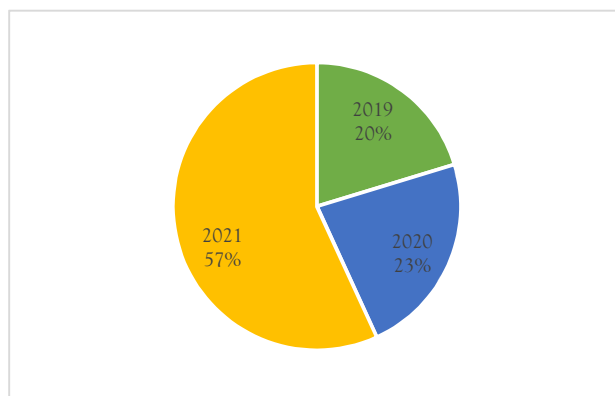


Figura 10 Anno di firma degli accordi territoriali

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 14% dei contratti territoriali. Va comunque sottolineato che circa un quarto di questo gruppo di accordi riguarda territori meridionali, in particolare si tratta di molti rinnovi del settore agricolo.

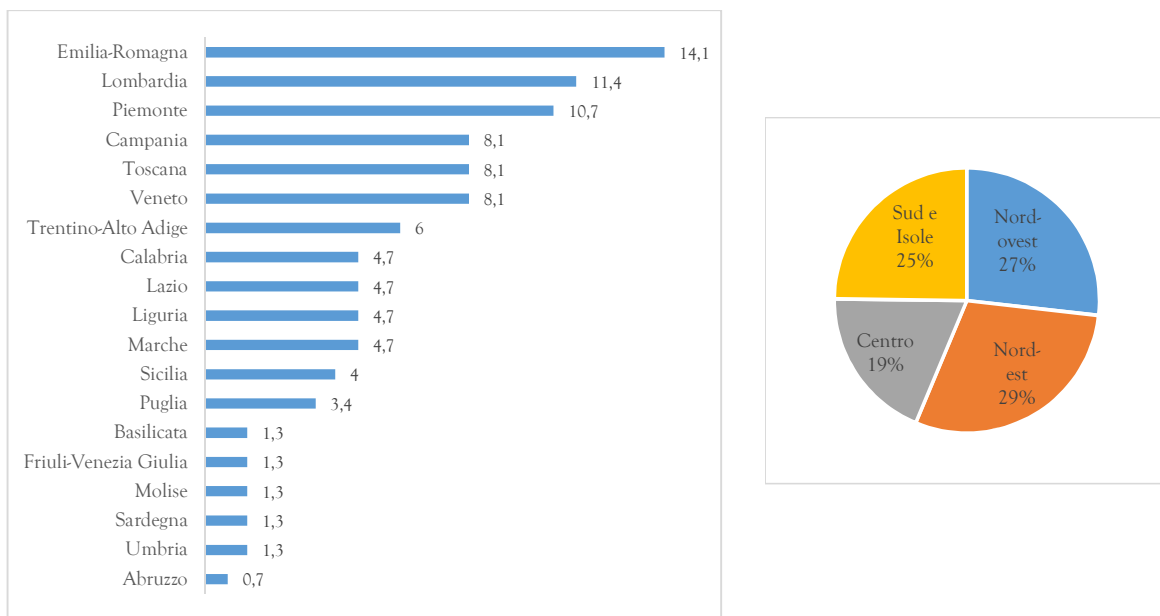


Figura 11 Ripartizione geografica degli accordi territoriali (% entro il totale di accordi territoriali)

Per quanto riguarda il settore si può vedere come i territoriali interessino principalmente il comparto agricolo e questo perché nel corso del 2021 si è aperta la stagione dei rinnovi; così come nel 2019 ci sono stati molti rinnovi dei contratti provinciali del comparto turistico.

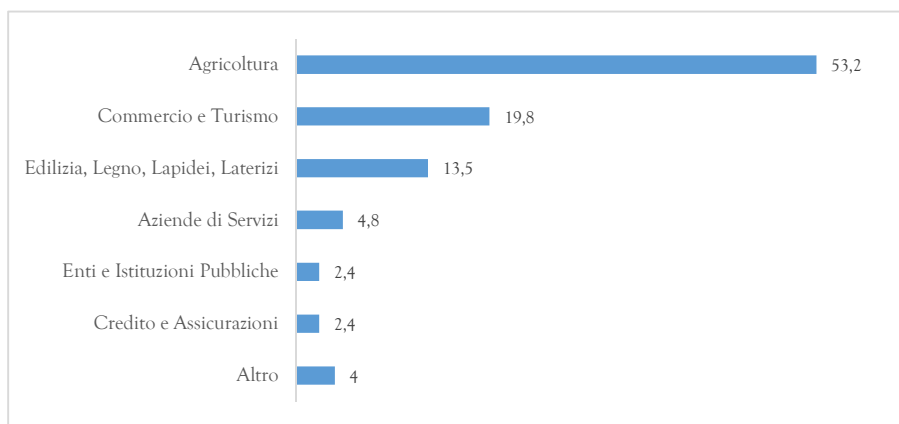


Figura 12 Settore merceologico Accordi territoriali (val.%)

La tabella 14 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 Filcams. Consistenti sono anche gli accordi firmati dalle strutture confederali, si tratta per lo più di accordi provinciali sul Fondo nuove competenze (FNC), oltre ad alcuni protocolli e accordi quadro.

Tabella 14 Categoria sindacale degli accordi territoriali

	Val.	Val. %
<i>Assoluti</i>		
Flai	67	43,8
Filcams	27	17,6
Fp	7	4,6
Fillea	19	12,4
Fiom	1	0,7
Filctem	1	0,7
Fisac	3	2
Filt	2	1,3
Slc	3	2
Confederale	29	19

2.2 Le aree tematiche degli accordi territoriali

Per quanto riguarda i temi degli accordi si possono notare alcune differenze rispetto al resto del campione. Le relazioni industriali e inquadramento/formazione sono le aree più diffuse, e si contraddistinguono per percentuali più elevate rispetto al totale degli accordi. 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. Soprattutto tra gli accordi dell'agricoltura, sono molti gli i testi che definiscono le mansioni entro l'ambito inquadramento e formazione. Inoltre l'incidenza dell'area è da attribuirsi anche ai 28 accordi di livello territoriale che regolamentano il Fondo Nuove Competenze. Questi accordi, provinciali e regionali¹² e spesso di natura confederale, definiscono le condizioni per l'adesione all'intesa, senza mai entrare nel merito dei contenuti della formazione, demandata al progetto formativo delle singole aziende. In generale, le imprese associate alle parti che hanno stipulato l'accordo, definiscono a livello aziendale accordi specifici finalizzati a regolamentare l'accesso al FNC, con le OO.SS. territorialmente competenti e/o con le RSA/RSU. Nella maggior parte di questi accordi vengono stabilite indicazioni in merito a:

- Procedure e/o adempimenti
- Obbiettivi perseguibili dal progetto formativo;
- Modalità di attuazione;
- Costituzione di eventuali commissioni bilaterali
- Indicazioni su come definire il progetto formativo
- Possibili soggetti erogatori.

In molti casi viene disposto anche il modello standard per la sottoscrizione dell'accordo aziendale. Oltre la metà di questi testi, inoltre, prevede la costituzione di commissioni paritetiche o l'esame congiunto sull'applicazione degli accordi.

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 sono poco diffusi gli accordi che trattano di organizzazione del lavoro- declinata soprattutto come prestazioni.

¹² L'unico accordo di valenza nazionale, tra quelli analizzati, è siglato da Federalberghi con Filcams, Fisacat e Uiltucs che predispone in allegato il modello per la contrattazione territoriale per l'accesso al Fondo.

Tabella 15 Distribuzioni di frequenza delle aree tematiche degli accordi territoriali (% calcolate entro il tot. di accordi territoriali)

	Val. Assoluti	Val. %
Relazioni e Diritti sindacali	101	66
Inquadramento e formazione	86	56,2
Occupazione e rapporto di lavoro	78	51
Trattamento economico	76	49,7
Orario di lavoro	53	34,6
Ambiente, salute e sicurezza	42	27,5
Diritti e prestazioni sociali	35	22,9
Welfare integrativo	23	15
Politiche industriali e crisi aziendali	23	15
Organizzazione del lavoro	22	14,4

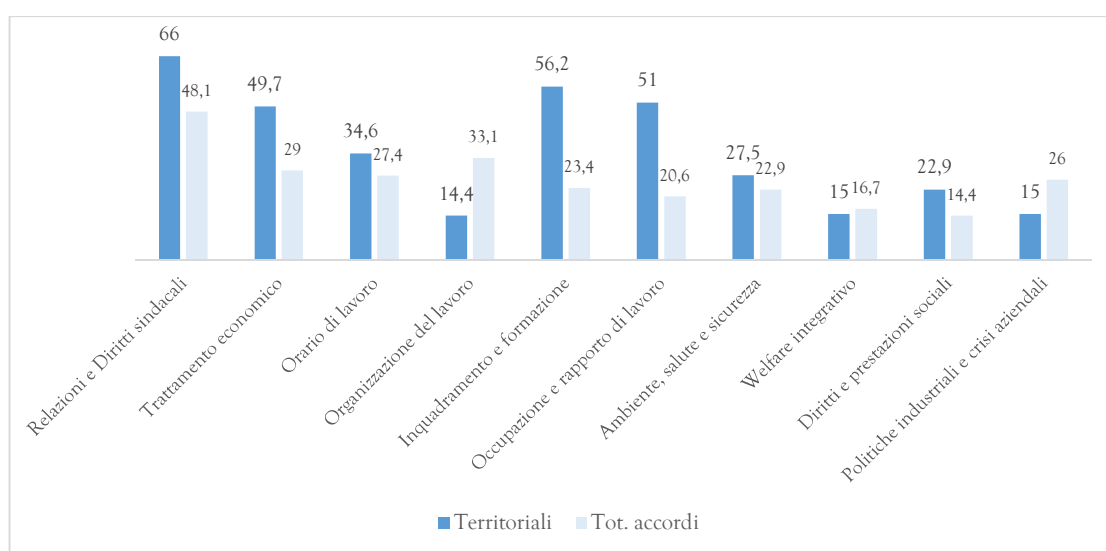


Figura 13 Ordinamento delle aree tematiche degli accordi territoriali e confronto con la distribuzione dell'intero campione (val.%)

Come si è visto, l'area che ricorre più frequentemente è quella relativa a diritti e relazioni sindacali, incrementata in particolare da aspetti partecipativi come *Commissioni paritetiche* (30%) e *Diritti di codeterminazione/esame congiunto* (29%). Tuttavia l'istituto più diffuso dell'area è quello della bilateralità che compare in quasi il 40% degli accordi territoriali.

Tabella 16 Istituti contrattuali Area Relazioni e Diritti sindacali per gli accordi territoriali

	Val. Assoluti	Val. %
Rappresentanze sindacali	22	14,4
Diritti sindacali individuali	7	4,6
Commissioni/Osservatori	47	30,7
Coinvolgimento e partecipazione	44	28,8
Responsabilità sociale d'impresa	4	2,6
Bilateralità	60	39,2

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

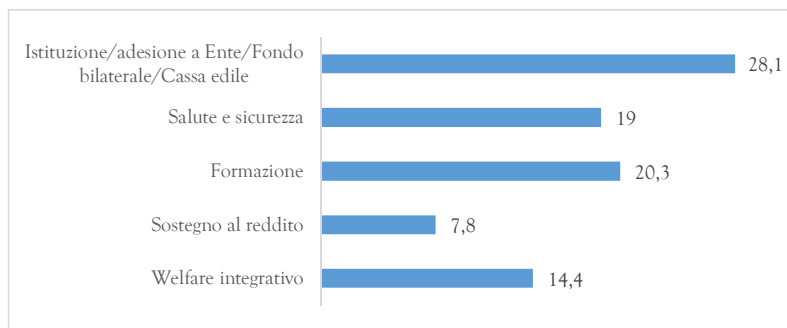


Figura 14 Distribuzione dei temi relativi a Bilateralità negli accordi territoriali (Val.%)

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 numerosi, sia rispetto all'area complessiva che per i singoli istituti contrattuali. Nel settore dell'agricoltura sono molto ricorrenti le misure relative a salute e sicurezza e di welfare integrativo. Tra gli edili, invece, sono più diffusi gli interventi di sostegno al reddito, oltre agli articoli che regolano l'adesione alla Cassa edile.

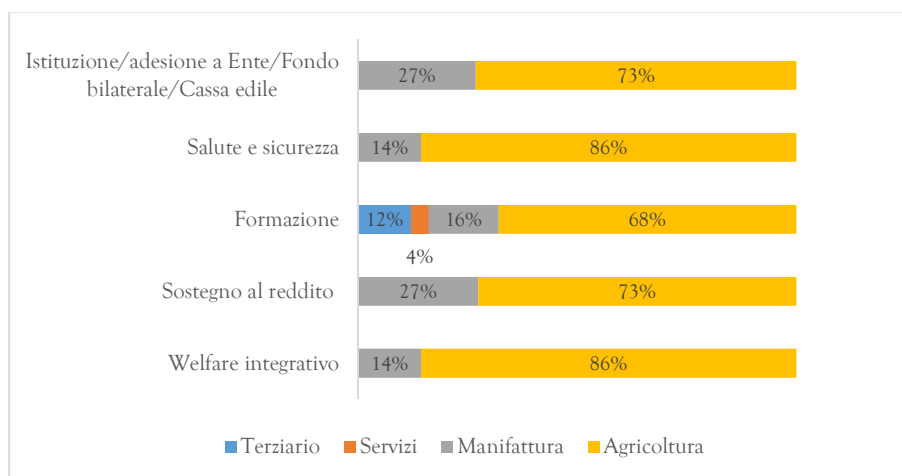


Figura 15 Distribuzione dei temi relativi a Bilateralità rispetto al settore per i soli accordi territoriali (% su totale entro ogni area)

Il tema della bilateralità sembra avere anche una forte connotazione territoriale (figura 16), infatti, la maggior parte degli accordi del Sud e Isole (65%) introduce il tema della bilateralità. Mentre molto meno consistente, seppur alta, è la percentuale che riguarda gli accordi del Centro.

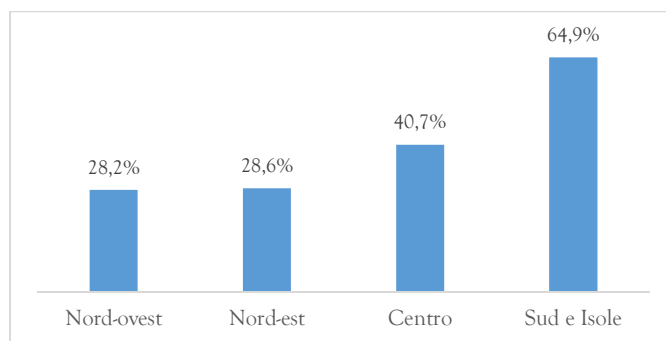


Figura 16 Distribuzione Bilateralità rispetto alla zona Geografica per i soli accordi territoriali (% su totale entro ogni categoria)

Come è stato già anticipato, il 2021 ha visto il rinnovo di molti accordi provinciali del settore agricolo, in particolare sono stati raccolti e analizzati 66 di questi documenti. A differenza di tutti gli altri gruppi di accordi contenuti nell'Osservatorio, in questo caso c'è una maggiore uniformità nella distribuzione rispetto alla zona geografica, che vede addirittura la maggioranza degli accordi firmati nelle province del Sud e Isole.

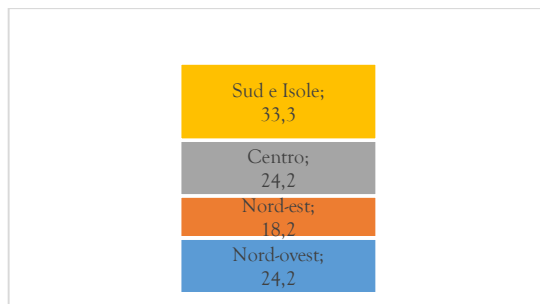


Figura 17 Distribuzione dei Contratti provinciali Agricoli rispetto alla zona geografica

Per quanto riguarda i temi, invece, si può vedere come ci sia una maggiore concentrazione soprattutto su alcuni aspetti, primo fra tutti il trattamento economico, declinato perlopiù come retribuzione fissa, che viene trattato in quasi la metà di questi contratti. Le altre questioni fondamentali, affrontate da circa due terzi di questi accordi, riguardano l'inquadramento e la definizione delle mansioni e le relazioni sindacali (soprattutto le commissioni paritetiche e le prestazioni bilaterali).

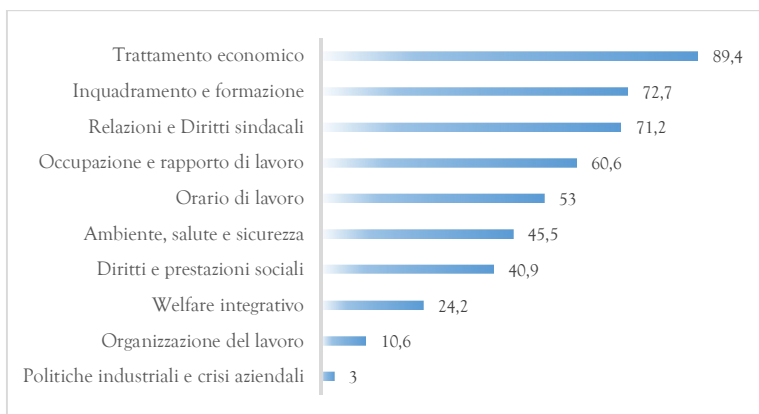


Figura 18 Ordinamento delle aree tematiche degli accordi provinciali dell'agricoltura

2.3 I protocolli nazionali e territoriali, settoriali e intersettoriali

Come si è visto nel primo capitolo (tab.2), circa l'8% del campione di accordi non è classificabile né come aziendale né come territoriale e ricade in una categoria residuale *Altro*. Tra questi ci sono 144 protocolli sottoscritti per fronteggiare l'emergenza Covid-19, di cui 78 (54%) sono nazionali e 66 territoriali (46%). Inoltre, il 31% sono multisettoriali, mentre il restante 69% si riferisce a uno specifico settore, perlopiù commercio e turismo, chimico edilizia e pubblico.

Tabella 17 Zona geografica e Settore di afferenza dei protocolli (% calcolata entro il tot. di protocolli)

	Val. Assoluti	Val. %		Val. Assoluti	Val. %
Nord-ovest	13	9	Settore pubblico	28	19,4
Nord-est	20	13,9	Terziario	35	24,3
Centro	17	11,8	Servizi	5	3,5
Sud e Isole	16	11,1	Manifattura	30	20,8
Nazionali	78	54,2	Agricoltura	2	1,4
Totale	144	100	Multisetoriali	44	30,6
			Totale	144	100

Considerando al contempo la territorialità e il settore di afferenza, è stato possibile costruire un indice tipologico che classifica i protocolli in quattro categorie principali (cfr. Tab.18). Tra quelli nazionali intersettoriali va citato il “Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro” del 14 marzo 2020, e il suo aggiornamento del 24 aprile 2020, che hanno delineato le principali linee-guida per il contrasto alla diffusione del virus e a cui tutti gli altri protocolli fanno riferimento. Nello stesso gruppo rientra anche l’accordo tra Assolavoro, Felsa-Cisl, Nidil-Cgil e Uiltemp, sull’adeguamento della disciplina del trattamento di integrazione salariale e due accordi di Confartigianato, Casartigiani, CNA, CLAAI e sindacati confederali sull’utilizzo del Fondo di Solidarietà Bilaterale per l’Artigianato.

Tabella 18 Tipologia protocolli (% calcolata entro il tot. di protocolli)

	Val. ass.	Val.%
Nazionali intersettoriali	8	5,6
Territoriali intersettoriali	36	25
Territoriali settoriali	30	20,8
Nazionali settoriali	70	48,6
Totale	144	100

Ognuno dei diversi tipi di protocolli si caratterizza per la trattazione di determinati temi, e considerando le quattro aree tematiche più contrattate si può vedere come ci siano rilevanti differenze tra i vari gruppi. Gli accordi *Territoriali intersettoriali* vertono soprattutto su relazioni sindacali – in particolare per la costituzione di comitati paritetici firmati da associazioni datoriali territoriali dell’artigianato e dell’industria – e sugli interventi a favore dei lavoratori con gli accordi quadro regionali per la cassa integrazione. Gli accordi *Territoriali settoriali* presentano, in oltre il 60% dei casi, temi relativi ad ambiente salute e sicurezza, in particolare con riferimento a rappresentanti della sicurezza e relative prerogative, spesso legate alla partecipazione ai comitati paritetici. L’ultimo tipo, quello dei *Nazionali settoriali*, è il più vario dal punto di vista tematico, con molti protocolli che trattano anche di organizzazione del lavoro – in particolare di smart working – e ambiente salute e sicurezza, ma in questo caso con le norme di prevenzione.

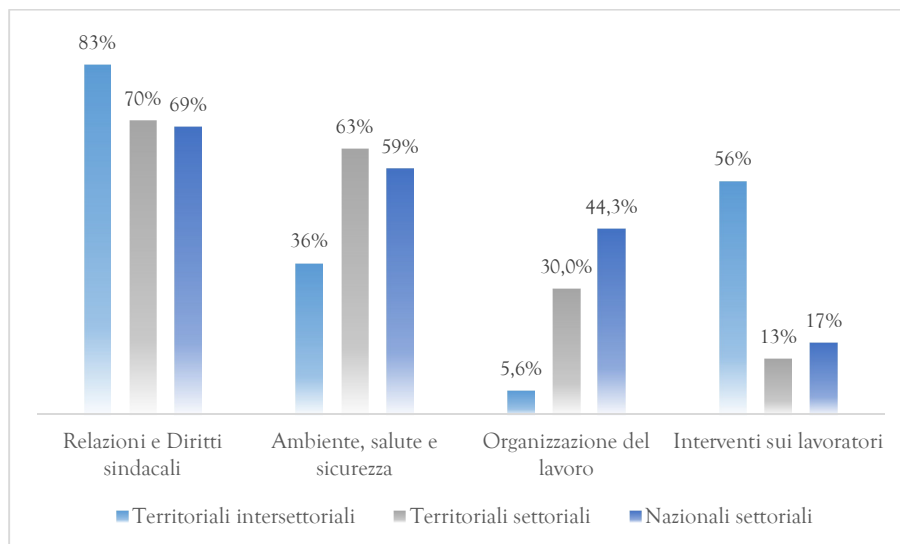


Figura 19 Distribuzione delle aree tematiche più diffuse rispetto alle tipologie di protocolli (% calcolate entro il totale di ogni tipo)

In generale, volendo approfondire i contenuti tematici dei protocolli si può vedere dal grafico sottostante (Figura 20) come circa tre quarti di questi testi trattino di relazioni sindacali e oltre la metà di ambiente salute e sicurezza. Quasi un terzo sono gli accordi sugli ammortizzatori sociali e ugualmente diffuse sono le clausole sull'organizzazione del lavoro.

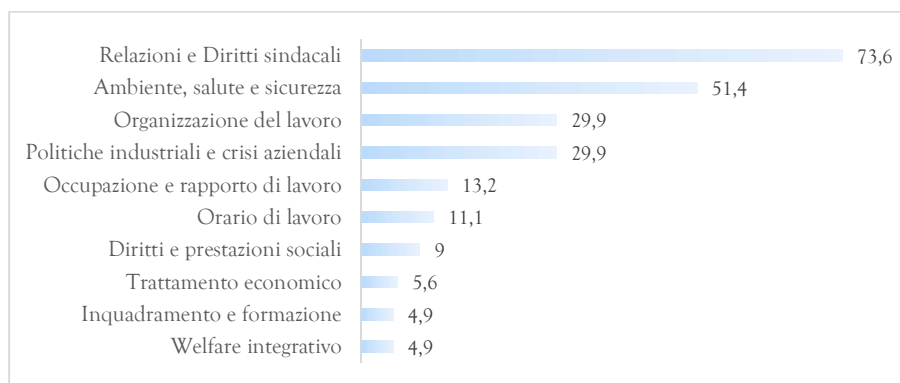


Figura 20 Distribuzione delle aree tematiche (% calcolate entro il totale di protocolli)

L'area più trattata nei protocolli - ovvero quella delle relazioni industriali - prevede principalmente la costituzione di commissioni paritetiche (37%), soprattutto su ambiente salute e sicurezza (a questo proposito, va citato il protocollo per la costituzione di un Osservatorio tra ministero della Salute e parti sociali sull'edilizia sanitaria), o l'esame congiunto (33%), in particolare sui temi di crisi aziendali oltre agli interventi bilaterali (24%) - in cui viene rilevato come i sistemi bilaterali e i fondi sanitari, per far fronte alla crisi di liquidità in cui si trovano molte aziende, hanno previsto la possibilità di sospendere il versamento dei contributi previdenziali relativi al 1° trimestre 2020.

Con riferimento ai singoli istituti dell'area ambiente, salute e sicurezza, molti temi si collocano nella cornice delle misure contro il rischio di contagio e fanno riferimento alle prerogative assunte dai rappresentanti per la sicurezza e dalle relative relazioni che questi intrattengono con l'azienda. Tutto ciò confluisce proprio nell'attività dei Comitati paritetici istituiti per la tutela dei lavoratori durante l'emergenza sanitaria. Va segnalato l'accordo interconfederale di Confartigianato, CNA e Casartigiani Veneto, che prevede dei contributi economici per le spese sostenute dalle aziende per

l'applicazione dei protocolli di sicurezza, intervento previsto anche da altri sistemi bilaterali attraverso altri accordi nazionali/territoriali, come ad esempio con Confapi.

La terza area per numero di accordi che ne trattano è quella relativa agli interventi sui lavoratori a seguito di crisi aziendali. Come evidenziato in precedenza, alcuni di questi sono accordi quadro regionali per la gestione della Cassa integrazione e i Fondi di solidarietà. Tuttavia in quest'ambito ricadono anche alcuni particolari interventi a sostegno dei lavoratori come il contributo economico a favore della genitorialità introdotto dall'accordo Aninsei, la richiesta di sospensione dei contributi addizionali sugli ammortizzatori sociali previsto dall'accordo tra Federdistribuzione, Filcams, Fisascat e Uiltucs e l'accordo quadro dell'Emilia Romagna con le OO.SS. e gli istituti di credito per garantire finanziamenti individuali a costo e tasso zero per lavoratori dipendenti di aziende in crisi.

Per quanto riguarda l'area dell'organizzazione del lavoro, che presenta la stessa incidenza della precedente, la maggior parte dei protocolli si occupa di rinnovamento organizzativo – principalmente rivolto a ridurre il rischio di contagio – e smart working. In quest'ambito va citato l'accordo F.O.R. Working firmato da Federchimica, Farindustria e Filtem, Femca e Uiltec in cui vengono stabilite le linee guida per una modalità innovativa di smart working caratterizzata da una maggiore flessibilità nella gestione dei tempi e dei luoghi di lavoro, a fronte dalla definizione degli obiettivi da raggiungere e sulla base di questa sperimentazione, possano essere definite specifiche linee guida da far confluire nel CCNL. Un altro importante accordo quadro cui la contrattazione aziendale si è rifatta è il protocollo Principi e linee guida per il nuovo lavoro agile nella filiera delle TLC, siglato con Assotelecomunicazioni-Asstel, il 30 luglio 2020, che definisce i principi generali per un'implementazione sempre più diffusa di quest'istituto attraverso la contrattazione aziendale. Da citare ancora l'accordo per il personale ATA delle scuole, del 27 Novembre 2020, che da esplicita precedenza ad alcune tipologie di lavoratrici e lavoratori (soggetti fragili, ma anche *caregiver* di persone a rischio e genitori con figli in quarantena) nell'accesso a forme di lavoro agile e, qualora non attuabili, favoriscono, su richiesta del dipendente, la massima flessibilità organizzativa consentendo di far ricorso agli strumenti normativi disponibili. Infine, il più recente accordo ANIA per le imprese assicuratrici, siglato il 24 febbraio 2021, che non solo definisce delle nuove linee guida per l'implementazione dello smart working, ma istituisce anche un Osservatorio nazionale bilaterale che ne monitori l'applicazione.

Le altre aree sono meno rilevanti dal punto di vista numerico, si tratta perlopiù di clausole che prevedono la rimodulazione degli orari per limitare assembramenti, la fruizione di ferie e permessi (area orario di lavoro), la formazione standard e quella per lo smart working (area formazione), norme particolari per determinate forme contrattuali (area occupazione e rapporti di lavoro), forme di previdenza e sanità integrativa (area welfare integrativo) e congedi aggiuntivi per facilitare la conciliazione vita privata-lavoro (area diritti e prestazioni sociali).

2.4 La contrattazione territoriale: riflessioni storico contrattuali¹³

Come si è visto dalla figura 12, oltre due terzi degli accordi territoriali riguardano tre settori specifici: edilizia, agricoltura, commercio e turismo, a cui bisogna aggiungere l'artigianato, caratterizzato anch'esso da questa tipologia di contrattazione decentrata. Ripercorriamo dunque, in maniera necessariamente sommaria, alcune delle caratteristiche del decentramento contrattuale territoriale in questi quattro ambiti, evidenziandone le traiettorie dal punto di vista

¹³ A cura di Manola Cavallini, CGIL Nazionale

dell'evoluzione storica e normativa degli assetti, fra livello centrale e secondo livello, fino alle discipline più recenti, confermate negli ultimi accordi nazionali di rinnovo.

2.4.1 – Edilizia e lapidei

La contrattazione edile ha una storia antica. Il primo esempio di contrattazione decentrata, che portò all'istituzione dell'allora "Cassa per i sussidi di disoccupazione involontaria per gli operai edili", è del 1919, e fu sottoscritto a Milano. Per molti anni, a causa del sistema corporativo fascista, che non ne agevolò certo lo sviluppo, e poi della guerra, rimase un caso isolato. Il tema fu ripreso nel 1946 con la sottoscrizione del primo contratto collettivo dell'edilizia. In esso si stabilisce la percentuale di accantonamento per ferie, gratifica natalizia, festività e la fissa al 19% della retribuzione globale di fatto. Con la sottoscrizione del secondo CCNL, nel 1950, si istituisce l'accantonamento in "Cassa Edile" dei ratei di ferie, festività e gratifica natalizia e si apre la strada alla definizione di accordi territoriali provinciali, per la costituzione delle casse edili, in alternativa al sistema bancario, disposto nel 1946.

Il contratto collettivo del 1969 istituisce l'indennità di settore: *“per le particolari caratteristiche della prestazione lavorativa in edilizia e con riferimento alle diverse situazioni produttive dell'occupazione e ambientali nelle singole circoscrizioni territoriali, è dovuta, per tutte le ore di effettivo lavoro, una indennità percentuale da calcolarsi sul minimo di paga base oraria nelle misure di cui all'allegato B”*, che forma parte integrante del presente contratto. Tale indennità congloba e sostituisce, assolvendone le funzioni, i trattamenti, previsti dal CCNL del 1966, e dagli accordi locali *“in vigore alla data di stipula del presente contratto: superminimi collettivi territoriali; indennità speciale; indennità vestiario; indennità sostitutiva di mensa; premio di produzione; indennità di congiuntura, carenza di mano d'opera e simili; indennità disagio, trasporto, consumo attrezzi e ogni altra indennità corrisposta con carattere di generalità, sempre che le medesime non siano previste specificatamente dal presente contratto (...) sono definiti gli importi da corrispondere in ogni provincia”*.

Negli anni, il contratto nazionale ha demandato sempre più compiti al livello territoriale, fino alla regolamentazione attuale. Risale al CCNL del 1973 la procedura, ancora oggi in vigore, in materia di contrattazione decentrata in edilizia, vale a dire la possibilità per le organizzazioni territoriali di categoria aderenti alle associazioni nazionali contraenti il CCNL di concordare con decorrenza non anteriore al 1 luglio 2014 e per la propria circoscrizione di competenza, un incremento complessivo della indennità territoriale di settore fino al 4% dei minimi di paga base oraria.

L'indennità territoriale di settore valevole in ogni provincia – contrattata nei rinnovi successivi, di importo diversificato per provincia – viene congelata negli importi definiti quando, con il CCNL del 1995, viene istituito l'*Elemento Variabile della Retribuzione*. Una voce che nella busta paga compare come elemento della retribuzione, utile ai fini di tutti gli istituti contrattuali. Il contratto nazionale detta la tempistica per la definizione del “tetto”, cioè l'importo massimo da contrattare in ogni provincia, e il periodo nel quale si può esercitare la contrattazione a livello provinciale /o regionale ove prevista per i contratti diversi da quello industriale. La fonte contrattuale è il CCNL, che ne disciplina le modalità e, fino ad oggi, un “tetto” di riferimento che, fino alla stagione contrattuale decentrata 2007/2008, non subiva variazioni territoriali ed era, in realtà, un elemento fisso ancor che costruito come elemento variabile nelle pattuizioni territoriali.

L'art. 38 del CCNL edilizia industria del 2010, intitolato agli “accordi locali”, disciplina le materie e delle modalità di esercizio della contrattazione territoriale: provinciale e/o regionale e, più di recente, anche interprovinciale. In quel contratto si introduce la novità dell'*“Elemento Variabile della Retribuzione”*, con nuovi indicatori per la definizione a livello locale del premio,

sono presi a riferimento dati della cassa edile del triennio precedente l'anno in cui si opera la verifica del premio e le parti sociali a livello territoriali, pur rimanendo nel "tetto" massimo definito dagli accordi nazionali, definiscono i pesi di ogni indicatore utile per determinare l'importo.

Il c.d. *salario variabile* è tipico del settore industriale, e vede il coinvolgimento delle RSU e dei lavoratori. Il testo dei CCNL rinnovati dal 2010 in poi, recita: *"L'elemento variabile della retribuzione sarà concordato in sede territoriale quale premio variabile che tiene conto dell'andamento congiunturale del settore e sarà correlato ai risultati conseguiti in termini di produttività, qualità e competitività nel territorio e non avrà incidenza sui singoli istituti retributivi previsti dal vigente contratto, ivi compreso il trattamento di fine rapporto"*. In particolare, alcuni istituti sono correlati a:

- a) la ripartizione dell'orario normale di lavoro,
- b) la determinazione delle indennità relative ai lavori in alta montagna;
- c) la determinazione delle indennità per lavori in galleria, a norma dell'art. 20;
- d) la determinazione dell'indennità per i lavoratori che sono comandati alla guida di mezzi aziendali adibiti al trasporto dei lavoratori, ferma restando la non computabilità del tempo di guida ai fini della nozione di lavoro effettivo e di orario di lavoro;
- e) la determinazione dell'indennità di reperibilità per i lavoratori, per i quali il datore di lavoro richieda per iscritto di essere reperibili anche al di fuori dell'orario normalmente praticato dall'impresa;
- f) la determinazione dell'elemento variabile della retribuzione, che tiene conto dell'andamento congiunturale del settore e sarà correlato ai risultati conseguiti in termini di produttività, qualità e competitività nel territorio, secondo criteri, decorrenza e "tetto" definito nel CCNL;
- g) alle attuazioni di cui all'art. 18, cioè le contribuzioni del sistema bilaterale;
- h) la individuazione dei limiti territoriali oltre i quali è applicabile la disciplina della trasferta, di cui all'art. 21;
- i) la determinazione del periodo di normale godimento delle ferie;
- j) alla regolamentazione dei servizi di mensa e trasporto e relative indennità sostitutive.

In tutti i CCNL sottoscritti con le diverse associazioni di imprese (Ance, Confapi, cooperative e artigiani) sono definite materie e modalità per la stipula, a livello locale, degli integrativi edili.

In ragione di talune peculiari caratteristiche di questo settore, quando si aprono grandi cantieri prendono non di rado forma assetti di contrattazione d'anticipo, in special modo in materia di regolarità e sicurezza sul lavoro, o con accordi di cantiere relativi all'organizzazione del lavoro e al trattamento economico. Di accordi siffatti abbiamo svariati esempi nella nostra banca dati, di cui diamo conto in questo rapporto.

Una delle caratteristiche principali del secondo livello contrattuale nell'edilizia, fin dalle sue origini, è la sua copertura universale di tutti i lavoratori subordinati del settore, con qualifica di operai o di impiegati o di apprendisti. Si può dunque affermare che nella contrattazione decentrata edile, che copre il 100% degli addetti del settore, una parte importante di carattere sia economico che normativo, è regolata, ancorché con indicazioni prescrittive di carattere nazionale, nel secondo livello di contrattazione. In ciò declinando coerentemente il carattere centralmente coordinato del nostro doppio livello contrattuale.

Un altro esempio di contrattazione decentrata, nel settore industriale, è quello del settore dei lapidei specie nei distretti ove è maggiormente concentrata l'estrazione e lavorazione di questo materiale, come Lucca, Massa Carrara, Apricena, Verona, il porfido a Trento. Una prassi contrattuale, quella distrettuale, che è qui riuscita a resistere al tempo e che ha trovato nei rinnovi più recenti una continuità per alcuni temi particolari come quelli declinati nei primi contratti

nazionali lapidei-industria¹⁴. Da allora i temi della contrattazione decentrata si sono espansi, fino a riguardare aspetti relativi alla salute e sicurezza, formazione, orario di lavoro, premio variabile. Si sono costituiti e rafforzati nel tempo gli osservatori di settore.

2.4.2 Agricoltura

La storia contrattuale di questo comparto è simile a quella appena descritta dell'edilizia, e ciò probabilmente in quanto, come l'edilizia, si tratta di un settore caratterizzato da lavoro

Il centro studi "Metes" ripartisce l'evoluzione storica della contrattazione del settore in tre fasi :

- Prima fase: dal secondo dopoguerra alla metà degli anni '70; contrattazione decentrata e ruolo primario della contrattazione provinciale.
- Seconda fase: dalla seconda metà degli anni '70 alla prima metà degli anni '90; centralità della contrattazione nazionale e trasformazione della contrattazione provinciale in "integrativa".
- Terza fase: dalla seconda metà degli anni '90 ad oggi; riforma della struttura contrattuale
La struttura della contrattazione per gli *Operai agricoli e florovivaisti* è articolata su due livelli: Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro e il Contratto Provinciale di Lavoro (Cpl). Entrambi i suddetti livelli contrattuali contribuiscono in maniera specifica alla definizione delle condizioni di trattamento economico dei lavoratori.

Oggi per la parte relativa al trattamento economico, il CCNL, che viene rinnovato ogni quattro anni, ha «*l'obiettivo di salvaguardare il potere d'acquisto delle retribuzioni, tenendo conto delle tendenze generali dell'economia e del mercato del lavoro, del raffronto competitivo e degli andamenti specifici del settore agricolo*». Alla definizione degli adeguamenti salariali contribuisce anche la «comparazione tra inflazione reale e le dinamiche retributive concordate tra le parti per la definizione degli aumenti salariali del precedente biennio». *“Il contratto provinciale si stipula, nel rispetto dei cicli negoziali, in un tempo intermedio nell'arco di vigenza del CCNL ed ha durata quadriennale. La contrattazione provinciale definisce i salari contrattuali e può trattare le materie specificatamente rinviare dagli art. 92 e 93 del CCNL, secondo le modalità e gli ambiti appositamente definiti e dovrà riguardare istituti e materie diversi e non ripetitivi a quelli stabiliti a livello nazionale”.....“Le parti, in sede di rinnovo del contratto provinciale, potranno inoltre prevedere erogazioni strettamente correlate ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, insieme concordati, ed aventi come obiettivo incrementi di produttività, di qualità e di altri elementi di competitività (...) idonee per l'applicazione del regime contributivo e fiscale agevolato (..)”* (art. 2, CCLN, 19 giugno 2018).

Nel Protocollo d'Intesa sugli assetti contrattuali – sottoscritto tra Confagricoltura, Coldiretti, Cia e Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil il 22 settembre 2009 – si dice che il sistema contrattuale degli Operai agricoli e florovivaisti è fondato su *“un ponderato equilibrio tra il primo livello di contrattazione (nazionale) al quale è affidata la regolazione delle relazioni sindacali, dei principali aspetti normativi del rapporto di lavoro, delle aree professionali e dei relativi minimi salariali ed il secondo livello territoriale al quale è affidata la disciplina di alcuni aspetti normativi di dettaglio, la classificazione del personale e le relative retribuzioni, nonché le erogazioni legate alla produttività”*. L'obiettivo è rispondere alla necessità di definire istituti normativi ed economici del contratto *«in modo confacente alle differenti e variegate realtà territoriali»*.

¹⁴ Ad esempio quello del 1969, dove venivano elencati i lavori disagiati, per i quali *“saranno corrisposti compensi la cui misura verrà determinata con accordi integrativi locali”, che nei rinnovi più recenti definisce oltre alle indennità, il premio di risultato, materie normative quali la salute e sicurezza e la formazione*” (art. 18).

Quanto previsto nel 2009 viene confermato dall'accordo del 19 giugno 2018 su relazioni sindacali, contrattazione collettiva e rappresentanza nel settore agricolo, *“confermando che la dinamica degli effetti economici e dei minimi salariali di area nell'ambito del rinnovo quadriennale dovrà riferirsi al primo biennio di validità, in particolare per le politiche salariali il contratto nazionale, al fine di salvaguardare il potere di acquisto delle retribuzioni, dovrà continuare ad assolvere alla duplice funzione, da una parte di adeguare per il primo biennio di validità i salari definiti dai contratti territoriali, dall'altra di garantire idonea valorizzazione dei minimi di area”*. Resta confermato il livello provinciale come normale sede della contrattazione di secondo livello. Vengono inoltre confermate la durata quadriennale del contratto territoriale - che decorre in un tempo intermedio nell'arco di vigenza del contratto nazionale - e *“le funzioni che il contratto nazionale attribuisce al livello territoriale”*.

Nel 2021, in corrispondenza della metà del periodo di vigenza dell'ultimo CCNL, sono stati sottoscritti molti contratti collettivi provinciali per operai agricoli e florovivaisti che sono analizzati nel rapporto. Nella contrattazione di secondo livello si definisce anche il premio di risultato come previsto dal CCNL (art. 2), che nell'ultimo rinnovo nazionale ha introdotto anche delle linee guida legate alla produttività. Dalla contrattazione territoriale¹⁵ passano anche le erogazioni della bilateralità le misure di welfare contrattuale.

2.4.3 Commercio e Turismo

Nel settore del commercio-terziario, il primo CCNL post-corporativo e di diritto comune risale al 15 febbraio 1949, e con esso si unificano i contratti conclusi nel periodo precedente, relativi a singole categorie ancor oggi comprese nel settore. Solo con il rinnovo del 23 ottobre del 1950, il contratto assume una connotazione autonoma e innovativa, più simile ai successivi impianti. Di sicuro, la tappa più importante degli anni '50 è rappresentata dal CCNL del 28 giugno 1958, la cui efficacia fu successivamente estesa *“erga omnes”*.

La caratteristica principale della contrattazione del settore, fino alla fine degli anni '60, fu quella di aver demandato ai contratti integrativi provinciali la determinazione dei *“minimi di stipendio o salario”*, previsti a livello nazionale solo come *“elemento della retribuzione”*

Nel settore il CCNL del 1970 apre la strada alla unificazione dei trattamenti salariali con una accelerazione centripeta dal decentramento territoriale all'accentramento nazionale¹⁶. Ai contratti territoriali è demandata solo la determinazione dei sistemi applicativi. Fino al 1973, l'evoluzione della contrattazione del settore ha evidenziato formale che sostanziale del livello nazionale, specie riguardo agli aspetti economici, mentre è stata la contrattazione decentrata, prevalentemente di livello territoriale, la vera protagonista nel dettare le regole sull'andamento dei salari. All'inizio si assiste ad una stagione di grosso fermento della contrattazione decentrata, di livello aziendale che, specialmente nelle aziende di più grandi dimensioni, con l'accordo interaziendale del 1974 da un lato e con accordi applicativi nelle singole realtà aziendali, dall'altro, affronta gli istituti del salario e di altre materie attinenti all'organizzazione del lavoro, come ad es. il lavoro a tempo parziale,

¹⁵ Alcuni contratti prevedono inoltre regole sperimentali finalizzate all'emersione del lavoro nero e irregolare, a questo proposito merita ricordare l'impegno della FLAI CGIL sul tema con tante iniziative e la produzione del rapporto *“Agromafie e Caporalato”* sullo sfruttamento lavorativo in agricoltura arrivato alla quinta edizione.

¹⁶ Si stabilisce un valore nazionale di £ 80.000 per il parametro 100 attribuito alla allora esistente categoria D4; vengono previsti i c.d. *terzi elementi* a livello territoriale per quelle province già situate sui valori di £ 80.000; vengono indicati i parametri per tutte le altre categorie; vengono pure specificate le gradualità attraverso le quali quei trattamenti devono essere raggiunti nelle province in cui le retribuzioni minime siano risultate inferiori.

facendo da apripista rispetto ad istituti del mercato del lavoro che verranno successivamente ripresi e sviluppati dal contratto nazionale.

In seguito, dal 1973 fino al Protocollo del luglio '93, un ruolo più forte e quasi esclusivo viene assunto dal contratto nazionale. In quella fase, il secondo livello di contrattazione, di rango territoriale, conosce una lunga stagione di “congelamento”. Negli anni '80 il contratto nazionale ristabilisce infatti un ruolo centrale, specie nella gestione del mercato del lavoro, con l'introduzione del part time, con il CCNL del 1983, prima che in Italia fosse stata emanata una legge in materia, del telelavoro e dello job sharing, a fine anni '90, per arrivare all'apprendistato professionalizzante, con il rinnovo del 2004, servito anche al legislatore come riferimento e così importante per l'occupazione dei giovani.

Oggi alla contrattazione di secondo livello territoriale vengono assegnate, –materie riferite prevalentemente alle politiche attive del lavoro, alla formazione e qualificazione professionale, alla gestione dei contratti a tempo determinato, dei contratti di formazione e lavoro e di apprendistato, alla conciliazione delle controversie. A quella di ambito aziendale vengono assegnate le materie demandate dal CCNL, a fronte di una legislazione lavoristica ancora “leggera”, che si limita a definire normative quadro di indirizzo, rinviandone al confronto aziendale la più puntuale definizione. Dalla distribuzione dell'orario (turni o nastri orari) alle eventuali forme di flessibilità, dalla determinazione dei turni feriali, ai contratti a termine, alla tutela della salute, ambiente e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Col rinnovo del 30 luglio 2019 sottoscritto con Confcommercio è stata introdotta, in via sperimentale, la disciplina della contrattazione di secondo livello, con le modalità e in conformità ai criteri ed ai principi contenuti nei successivi articoli (art. 5). Si definiscono le materie delegate, in tutto o in parte, dal CCNL o dalla legge, riguardanti materie non negoziate a livello nazionale, che la contrattazione territoriale e aziendale non sono sovrapponibili, conferma della natura variabile degli incrementi economici secondo quanto previsto dalle normative di legge che riconosco il diritto alla decontribuzione; i titolari della contrattazione, alternative fra contrattazione decentrata (aziendale o territoriale) e elemento economico di garanzia.

Nel settore del turismo ci limitiamo qui a prendere a riferimento uno dei sette contratti nazionali maggiori sottoscritti, quello Federalberghi, in vigore (scaduto), dal 2013. L'art. 10 definisce le caratteristiche della contrattazione decentrata, aziendale o territoriale, individuando gli argomenti della contrattazione, la durata. *“Di norma, la contrattazione integrativa territoriale si svolge per singoli settori. I contratti integrativi territoriali sono negoziati dalle organizzazioni aderenti alle parti stipulanti il presente contratto. Le singole organizzazioni nazionali si riservano la facoltà di partecipare ai relativi negoziati. Le parti stipulanti il presente Contratto costituiscono un Comitato paritetico per la promozione e il monitoraggio della contrattazione integrativa.”* Gli indicatori per il premio di risultato e la definizione economica del premio di risultato per tutti le lavoratrici e lavoratori non ricompresi in una contrattazione aziendale o territoriale nell'articolo 13 – *Effettività della diffusione della contrattazione di secondo livello”*.

Impostazioni analoghe, in materia di contrattazione integrativa, premio di risultato, tempi e modalità di svolgimento, si trovano anche nel CCNL per i pubblici esercizi, sottoscritto con Fipe, Angem Legacoop Produzione e Servizi, Confcooperative Lavoro e Servizi, AGCI – Servizi del 28 marzo 2018

Sin dai primi contratti integrativi, intorno al 1997, la situazione della contrattazione territoriale del turismo si presenta piuttosto varia. Alcuni territori hanno infatti mantenuto una certa tradizione e capacità contrattuale, che si è anche ulteriormente sviluppata e aggiornata nel corso del tempo. Altri invece non si sono mostrati altrettanto incisivi, facendo sì che in questi territori

si deve applicare l'elemento di garanzia retributiva previsto dal contratto collettivo di lavoro¹⁷. Accordi più recenti sono su argomenti specifici, come quello sottoscritto nel 2021 sui contratti a termine per la provincia di Bolzano¹⁸.

2.4.4 Artigianato

L'artigianato è, per sua natura, una realtà trasversale a tutti i settori economici e produttivi. La sua contrattualistica si ritrova dunque "spalmata" in numerosi comparti; dall'industria manifatturiera, all'edilizia, ai servizi-

Il sistema contrattuale dell'artigianato si è evoluto nel tempo, secondo una periodizzazione che, anche in questo caso, può essere scandita in tre fasi principali.

La prima, che va dall'immediato dopoguerra sino alla fine degli anni '60, si caratterizza per un elevato decentramento ed una forte frammentazione dell'azione delle parti sociali. Il primo accordo interconfederale è del 1946, siglato fra la CGIL e la CNA, e definiva le caratteristiche del sistema di retribuzione. Il primo CCNL è del 1947, e riguardava parrucchieri e molitorie; nel 1956 anche bottonieri e panificatori, con la stipula di alcuni accordi regionali e provinciali. Sono anni in cui prevale la contrattazione decentrata, in quanto - anche nel sindacato - è diffusa la convinzione che all'artigianato non serva una contrattazione specifica, separata da quella dell'industria. Dopo quello del 1946, un nuovo accordo interconfederale viene sottoscritto dalla CGIL e tre associazioni datoriali artigiane, nel 1964, "*per la normalizzazione - si legge - delle relazioni sindacali della situazione contrattuale nel settore artigiano*". In esso, fra le altre cose, si identificano le federazioni nazionali di categoria quali titolari nella regolamentazione collettiva dei rapporti di lavoro, nonché la definizione delle materie specifiche da demandare "*ai livelli inferiori*" della contrattazione.

La seconda fase prende avvio con la sottoscrizione del CCNL metalmeccanici e installatori del 1968. Da quel momento, e per tutti gli anni '70, la contrattazione collettiva si diffonde ad altri settori artigiani (ceramica, orafi e argentieri, tessile abbigliamento e calzaturiero, agenti e rappresentanti di commercio, autotrasporto, edilizia, fotolaboratori conto terzi, lavanderie e tintorie, legno-arredo e boschivi, odontotecnici), per completarsi nel 1991, con il primo CCNL della chimica artigiana. Il primo accordo, volto ad una vera e propria strutturazione di un sistema contrattuale artigiano, venne sottoscritto il 21 dicembre 1983, dopo che due accordi del 1975

¹⁷ Un esempio di contratto territoriale in zona turistica, in questo caso siglato nel 2016, norma un numero molto esteso di materie, a cominciare dalla sfera di applicazione, dalle relazioni sindacali, improntate al confronto, e dalle politiche del territorio. Un accordo che ha inoltre disposto la creazione di un osservatorio mercato del lavoro; banche dati occupazione, una commissione paritetica territoriale in materia di conciliazione, e una per l'analisi degli indicatori per la definizione del premio di risultato; un rappresentante territoriale per la sicurezza sul lavoro; la formazione degli apprendisti; la gestione del lavoro supplementare, come anche del lavoro parziale post parto; i contratti di stagione in relazione al periodo di prova; la flessibilità oraria; il lavoro extra; il lavoro saltuario; i voucher; permessi e riduzione di orario di lavoro a parziale modifica migliorativa del CCNL; ricongiungimento familiare; retribuzione onnicomprensiva nelle aziende e stagionali; il premio di risultato.

¹⁸ In anni precedenti si ritrovano comunque accordi integrativi in zone votate al turismo: Verbanò, Cusio, Ossola nel 2016, Ischia nel 2017, Elba nel 2019. Si tratta di accordi che normano un numero molto esteso di materie, a cominciare dalla sfera di applicazione, alle relazioni sindacali- improntate al confronto- fino alle politiche del territorio. Materie di questi accordi sono, inoltre, la creazione di un osservatorio mercato del lavoro, banche dati e occupazioni; commissione paritetica territoriale in materia di conciliazione e per l'analisi degli indicatori per la definizione del premio di risultato; il rappresentante territoriale per la sicurezza sul lavoro; la formazione degli apprendisti; la gestione del lavoro supplementare e del lavoro parziale post- parto; materie inerenti orario di lavoro, flessibilità e diritti.

erano intervenuti “sull’adozione del meccanismo della scala mobile e regolazione dell’indennità di contingenza nel settore dell’artigianato”, con un accordo interconfederale sottoscritto il 22 febbraio 1982 sul costo del lavoro. Il secondo è quello del 27 febbraio 1987. Contiene alcuni passi concreti nella direzione della costituzione degli enti bilaterali. Questi vengono previsti a livello regionale con allegato una bozza di statuto, ma si prevedono a livello provinciale le commissioni per l’autorizzazione e il monitoraggio dei CFL, introdotti dalla legge 863/84¹⁹. Con questo accordo si disegna un modello contrattuale che tiene distinte le politiche del lavoro, lasciate alle parti sociali da gestire a livello provinciale, e la gestione delle misure di protezione sociale dei dipendenti e delle imprese, trasferito al livello regionale. Sono contemplati sia la gestione di contributi economici, detti “prestazioni”, sia attività “reali”, come la promozione di corsi di formazione. Questo nuovo assetto verrà ribadito dall’accordo inter-confederale del 21 luglio 1988, che dà avvio al sistema degli enti bilaterali con la previsione di due fondi. Il decollo effettivo degli enti bilaterali artigiani avviene con la sottoscrizione dell’accordo interconfederale del 3 agosto 1992, che definisce il modello contrattuale artigiano. In questo arco di tempo che attraversa due decenni, il sistema artigiano delle relazioni sindacali si caratterizza sia per una forte centralizzazione contrattuale che per l’espansione della sua copertura. E’ in questo periodo che prendono corpo le prime esperienze bilaterali artigiane, originate a livello di contrattazione collettiva provinciale, con la finalità di garantire l’applicazione dei contratti territoriali e di gestire forme mutualistiche di copertura specifica per i lavoratori²⁰. Solo in un secondo tempo (1993), in coerenza con gli assetti contrattuali – che si assestano su due livelli, nazionale e regionale – le parti sociali prevedono e costituiscono l’*Ente Bilaterale Nazionale*, cui originariamente attribuiscono, tra l’altro, funzioni, di promozione e sostegno della rete territoriale, di organizzazione di un sistema informativo nazionale, di studio e ricerca sul comparto.

La terza fase prende il via nel proprio 1992 e dura di fatto fino ai giorni nostri. Si caratterizza sia per il tentativo di strutturare il sistema delle relazioni industriali in un modello dualistico, sia per il progressivo consolidamento della bilateralità. Pietra miliare di questo ultimo periodo è l’accordo inter-confederale del 3 agosto 1992, che stabilisce due livelli di confronto (nazionale e regionale) tanto a livello inter-confederale quanto a livello di categoria. Sono anni in cui il sistema bilaterale si sviluppa e indirizza su diversi fronti: l’allargamento delle prestazioni (con particolare attenzione all’ambito della salute e sicurezza), l’estensione delle tutele alla formazione professionale e continua, alla previdenza complementare e all’assistenza sanitaria integrativa, il consolidamento del sistema, anche attraverso l’introduzione del principio di contrattualizzazione delle prestazioni, la definizione del modello di governance.

Oggi il sistema contrattuale artigiano si ispira ad un «nuovo modello di relazioni sindacali per le piccole dimensioni», sopravvissuto alla disdetta dell’Accordo interconfederale da parte di Confartigianato, del 16 marzo 2000, e scandito dagli accordi del 2004 e del 2008²¹. Un percorso che ha prodotto

¹⁹ L’ente bilaterale potrà: • gestire, con criteri di mutualizzazione, l’erogazione delle prestazioni previste dai CCNL (malattia, maternità, infortunio, ecc.); • promuovere corsi di formazione professionale e manageriale d’intesa con gli enti competenti; • svolgere ulteriori compiti di natura mutualistica aggiuntivi da stabilirsi contrattualmente dalle parti.

²⁰ Tra queste, in particolare, le Casse di malattia provinciali, presenti soprattutto in Veneto, Emilia Romagna, Toscana e Marche, destinate a erogare prestazioni integrative contrattualmente dovute.

²¹ Nel 2004 è stato sottoscritto l’accordo interconfederale che prevedeva le linee guida della contrattazione artigiana definendo che i due livelli hanno pari coerenza e “la contrattazione di II livello avrà il compito di redistribuire la produttività del lavoro sulla base di parametri congiuntamente concordati tra le Parti sociali a livello regionale, nonché di integrare la tutela del potere di acquisto delle retribuzioni, in caso di scostamento tra l’inflazione presa a riferimento e l’inflazione reale all’epoca degli accordi regionali”. Nel 2008 vengono sottoscritte le linee guida “per la riforma degli assetti contrattuali, delle relazioni sindacali e

un certo decentramento e una riduzione del raggio delle competenze attribuite alla contrattazione di categoria, ampliando gli spazi di quella regionale, dotata di maggiori margini di autonomia. Un nuovo accordo inter-confederale, nel 2016, ribadisce che la contrattazione collettive artigiana si articola su due livelli (nazionale e regionale di categoria), laddove sugli istituti connessi alla bilateralità la contrattazione interconfederale si conferma primaria su diritti sindacali e rappresentanza, la struttura contrattuale e salariale per le materie intercategoriale, e regionale interconfederale, sulle materie delegate dal livello nazionale. Con l'accordo del 2020 si conferma la volontà di dare piena attuazione all'accordo del 2016, confermando l'esigibilità dei due livelli contrattuali e un sistema bilaterale strutturato e diffuso, attualmente composto da ventuno Enti Bilaterali territoriali.

della bilateralità artigiana” da sottolineare questo passaggio “oltre al tema della pari cogenza si inserisce il concetto della inscindibilità dei due livelli che significa (è precisato anche nel testo sottoscritto) che i datori di lavoro oltre ad applicare il contratto collettivo nazionale sono “obbligati” ad applicare anche quello di secondo livello. “*La tutela e la valorizzazione delle retribuzioni avviene ai due livelli*”. Sono inoltre definite le materie oggetto della contrattazione e i tempi. Questo accordo è quello che promuove la razionalizzare dei CCNL per aree omogenee. Nello stesso anno viene sottoscritta l'intesa applicativa delle linee guida. Questo processo vede anche la sottoscrizione dell'accordo interconfederale del 2009, dove sono indicati i CCNL dei settori delle relative aree definite in precedenza.

3. Le Caratteristiche delle Aziende

La piattaforma informatica per l'inserimento degli accordi è dotata di una sezione specifica per registrare le informazioni delle aziende firmatarie²². 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 terzo rapporto interessano in tutto **862** soggetti tra imprese proprie, istituzioni pubbliche ed enti di varia natura.

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 accordi²³.

Per quanto riguarda la forma societaria, La forma più diffusa è la Società per azioni, che rappresenta oltre la metà delle aziende; seguono Srl (32,4%) e Società cooperative (8,4%), prevalentemente afferenti ai servizi. Una quota residuale è rappresentata da altre forme aziendali- per lo più fondazioni e associazioni private- e Istituzioni pubbliche (2%). Oltre l'80% delle aziende sono italiane; le imprese controllate da gruppi esteri sono perlopiù del settore manifatturiero (52%) o del terziario (45%).

Tabella 19 Distribuzione delle aziende per tipo di società e nazionalità

	Val. Assoluti	Val. %
Spa	458	53,1
Srl	279	32,4
Cooperativa	72	8,4
Enti e istituzioni pubbliche	17	2
Altro	36	4,2
Italiana	677	80,3
Estera	166	19,7

Circa il 45% 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 presenti nel nostro archivio, coerentemente con la scarsa incidenza a livello contrattuale (Cfr. fig.3).

²² Per ogni accordo aziendale inserito è stato possibile specificare una serie di dati riferiti all'azienda firmataria ricavati dalla piattaforma Aida - Bureau van Dijk.

²³ Più in particolare, è stata ottenuta una matrice di 862 aziende, ognuna con almeno un accordo, fino a un massimo di 27 documenti per una singola impresa. In questo modo le informazioni ricavate da questi dati non risultano alterate dal numero di accordi, che è maggiore per le aziende più grandi.

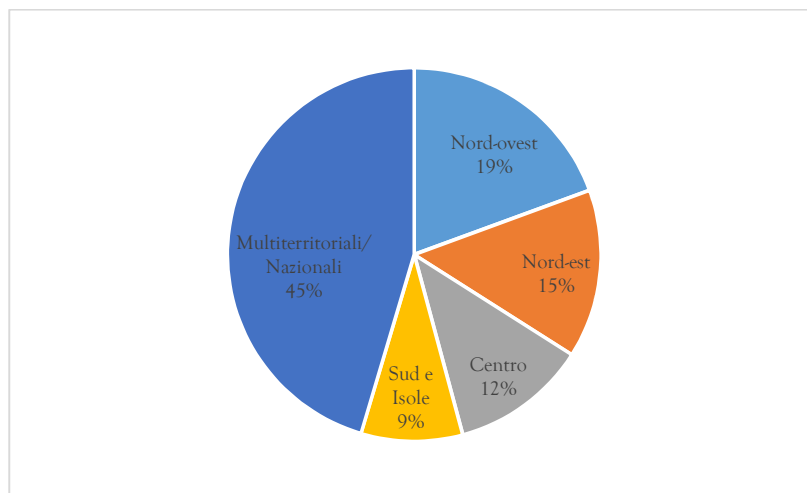


Figura 21 Ripartizione geografica delle aziende (% sul totale aziende)

La maggior parte delle aziende sono del settore meccanico e, in generale, le aziende del manifatturiero, sono il 45% del totale. Nel macro settore del terziario il commercio e turismo raccoglie il maggior numero di imprese, ma va sottolineato che anche le aziende dei servizi sono numerose, grazie anche ai trasporti. Residuale è il numero di aziende dei settori pubblico e agricolo, perché, come si è visto, questa categoria interessa maggiormente gli accordi territoriali.

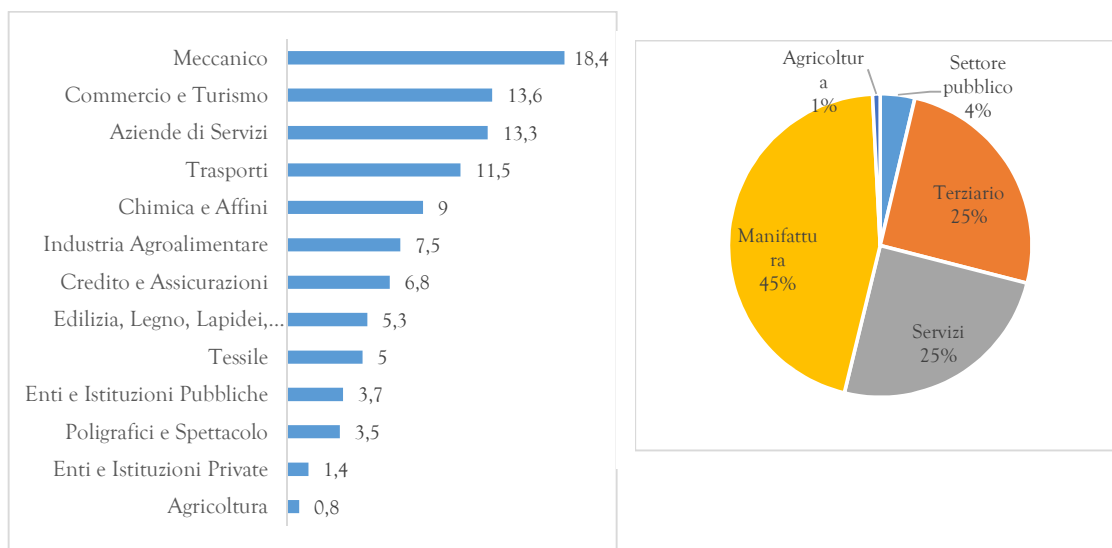


Figura 22 Settore (aggregato e non) delle aziende (% sul totale aziende)

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 814 aziende di cui è stato possibile ricavare questo dato, i lavoratori interessati dagli accordi sono circa 1.303.134 (NB. questo conteggio non include i lavoratori cui si rivolgono gli accordi territoriali). Il numero medio di addetti per ogni azienda è di 1.600, 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 20 Numero e Media di lavoratori per zona geografica

	Numero Di Lavoratori	Media N° Addetti	N° Aziende
Nord-ovest	70.072	443,49	158
Nord-est	55.826	481,26	116
Centro	48.929	526,12	93
Sud e Isole	34.728	475,73	73
Nazionale- Multiterritoriale	1.093.579	2.924,01	374

Per quanto riguarda il settore, invece, quello che raccoglie il maggior numero di lavoratori è il Terziario, trascinata da Credito e Assicurazioni (3646) e, a distanza, da Commercio e Turismo (1.250). Nella Manifattura invece il Meccanico è il settore con il numero medio di lavoratori maggiore (1.320). I Servizi si caratterizzano, invece, per una maggiore variabilità interna, ma con una media complessiva piuttosto alta.

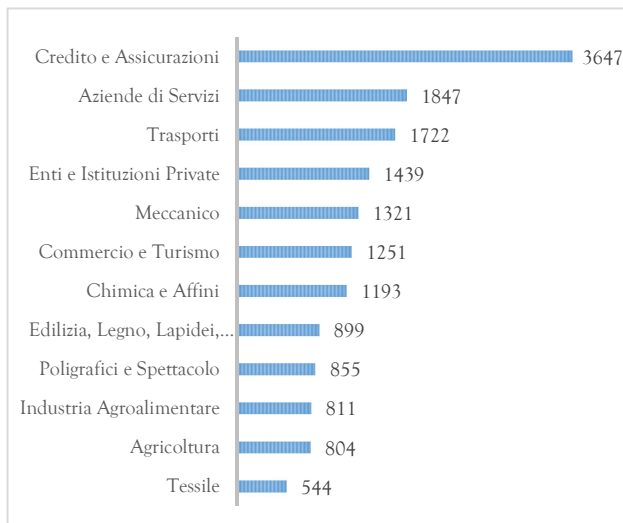


Figura 23 Media addetti per settore

Tabella 21 Numero e Media di lavoratori per macro settore

	Numero Di Lavoratori	Media N° Addetti	N° Aziende
Terziario	503.032	2430	207
Manifattura	418.503	1075	389
Servizi	371.954	1788	208
Agricoltura	4.020	804	5

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

Tabella 22 Ripartizione in classi del numero di addetti (Dimensione aziendale)

	Val. Assoluti	Val. %
Piccolissime imprese (fino a 19 addetti)	84	10,3
Piccole imprese (tra 20 e 49 addetti)	75	9,2
Medie Imprese (tra 50 e 249 addetti)	214	26,3
Medio grandi imprese (tra 250 e 999 addetti)	216	26,5
Grandi imprese (1.000 addetti e più)	225	27,7
Totale	814	100

La figura che segue riporta la ripartizione della dimensione aziendale rispetto a macro settore. Come si può osservare, nei servizi c'è una quota più ampia di aziende con meno di 50 dipendenti, mentre nel terziario prevalgono le imprese più grandi.

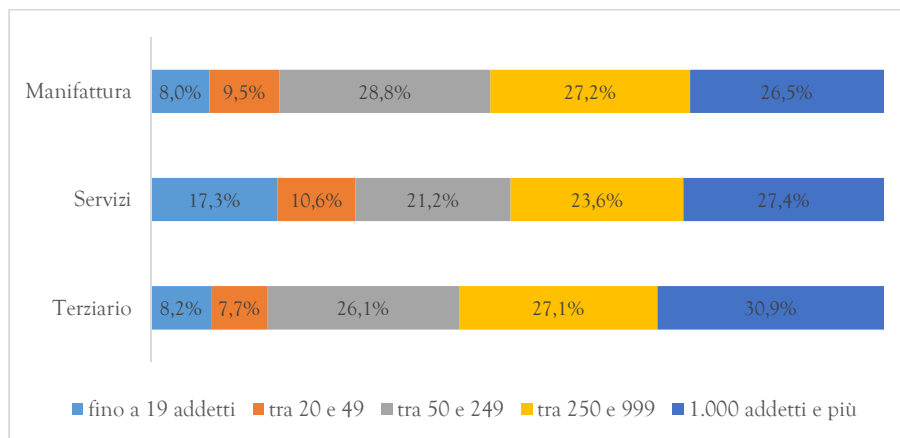


Figura 24 Dimensione aziendale per macro settore (% su totale entro ogni categoria sul totale aziende)

Oltre al numero degli addetti viene rilevato anche il fatturato annuo e anche in questo caso il dato non è disponibile per enti pubblici e gli Altro. Inoltre diverse aziende questo dato risulta mancante perché erano state inserite prima dell'implementazione di questa variabile nell'Osservatorio, quindi complessivamente il dato riguarda 723 imprese. Il fatturato medio complessivo è piuttosto alto e si attesta sui 211.857.987 euro. Si tratta di un dato prevedibile se si considera la composizione del campione aziendale, composto da molti grandi gruppi industriali, 25 dei quali superano il miliardo di fatturato annuo.

Anche in questo caso il fatturato aziendale è stato ripartito in classi, e 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 caratteristiche²⁴.

Tabella 23 Distribuzione Classi di fatturato annuo
Val. Assoluti Val. %

	Val. Assoluti	Val. %
Inferiore a 2 milioni	104	14,4
Tra 2 e 10 milioni	118	16,3
Tra 10 e 50 milioni	167	23,1
Tra 50 e 150 milioni	134	18,5
Tra 150 e 500 milioni	115	15,9
Oltre 500 milioni	85	11,8
Totale	723	100

Tuttavia questo dato è piuttosto variabile rispetto ai settori come si può vedere dalla figura che segue. 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 290 milioni di euro e quelle

²⁴ 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).

dell'agroalimentare (oltre 255 milioni di euro). Anche il terziario presenta valori piuttosto alti, determinati in particolare da commercio e turismo (242 milioni). Il settore dei servizi presenta variabilità interna piuttosto elevata; da una parte infatti ci sono le grandi aziende di trasporti che alzano la media (286 milioni), e dall'altra molte piccole imprese di servizi con fatturati spesso inferiori ai 100 milioni di euro.

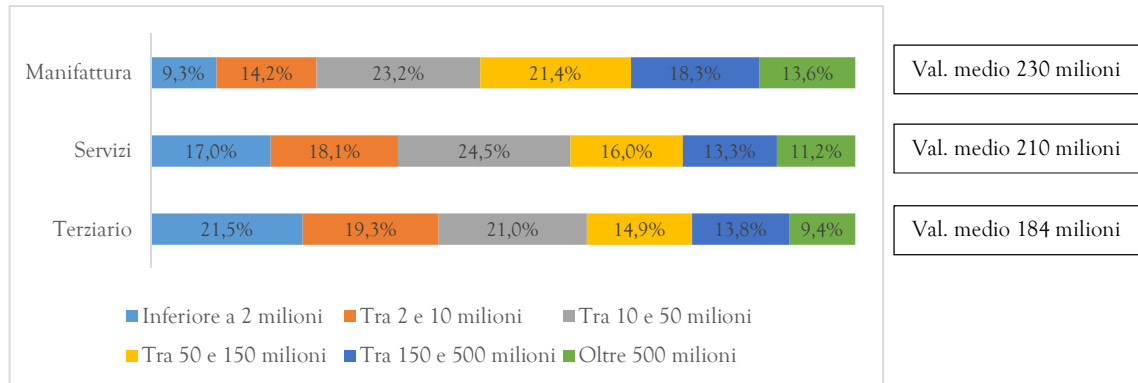
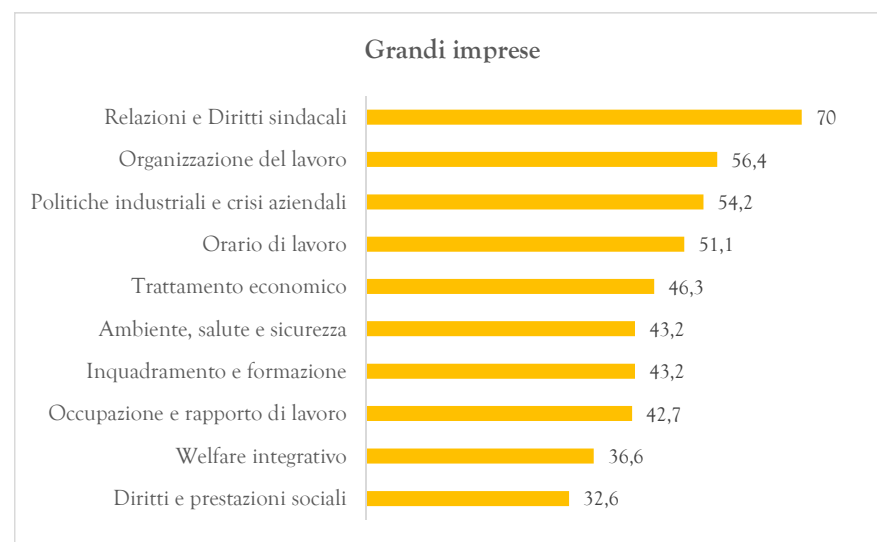
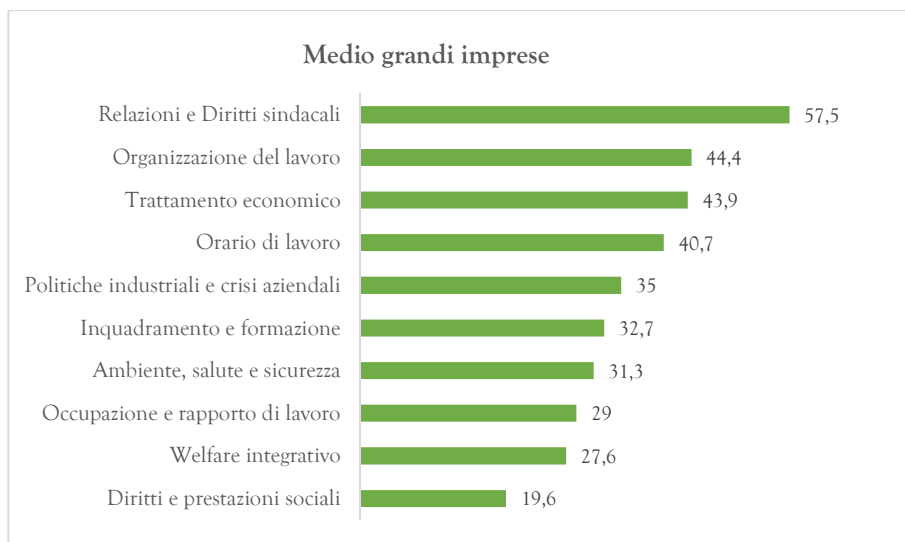
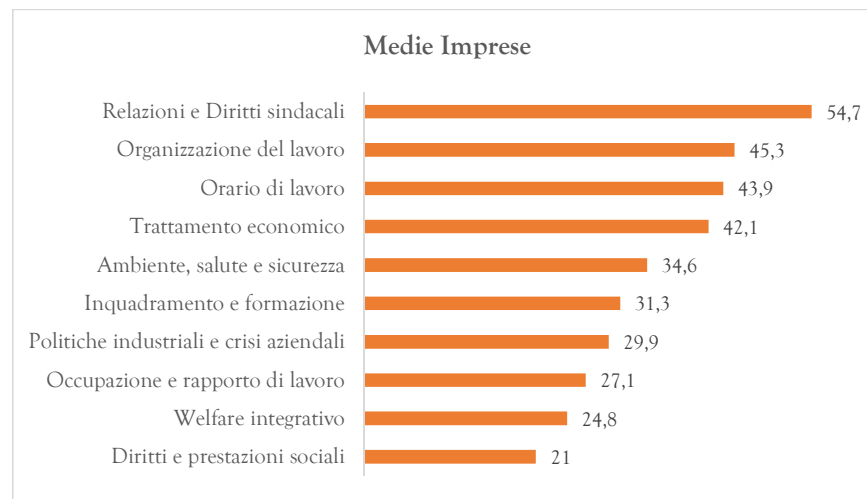
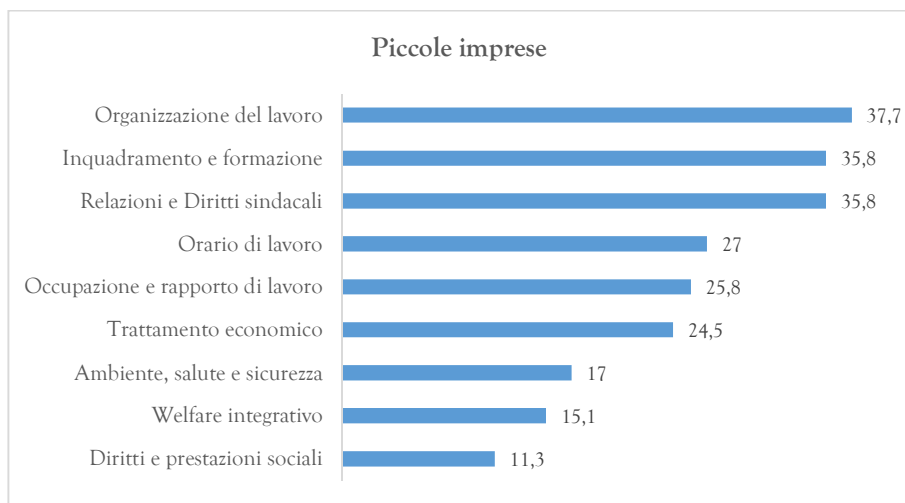


Figura 25 Macro settore per classi di fatturato annuo (% su totale entro ogni categoria)

Per concludere può essere utile analizzare la distribuzione dei temi rispetto alle caratteristiche delle imprese del campione. Uno degli aspetti che salta subito all'occhio è la diffusione dell'area Relazioni e Diritti Sindacali che è presente nel 70% dei contratti siglati da grandi imprese (1.000 addetti e più), con valori più significativi rispetto alle medio e medio-grandi aziende -che comunque superano il 50%- e il doppio rispetto alle piccole. In generale le piccole imprese si caratterizzano per un ordinamento dell'incidenza dei temi molto diversa rispetto agli altri tre gruppi; qui prevale infatti la contrattazione su aspetti organizzativi, di inquadramento e formazione. Inoltre va segnalata la presenza consistente della voce Politiche industriali e crisi aziendali tra le imprese più piccole, probabilmente anche per gli accordi su Cassa integrazione, cambi appalti e cessioni di rami d'azienda che ricorrono spesso tra le aziende con meno dipendenti. Le aree relative a welfare integrativo e diritti rimangono sempre le meno affrontate, ma con percentuali rilevanti tra le grandi. Va comunque precisato che anche in questo caso incide il numero di accordi presenti per ogni azienda, ovviamente le più grandi hanno un numero di contratti maggiore e per questo le percentuali risultano, in generale, molto più alte e le tematiche più varie.



4. I temi della contrattazione Aziendale

In questo capitolo saranno presentati i dati relativi all'analisi sugli accordi aziendali che costituiscono circa l'85% del totale di contratti presenti in archivio. In particolare, gli accordi aziendali siglati tra il 2019 e il 2021 e analizzati in questo terzo report sono in tutto 1.839, divisi tra: gruppi (37%), unità produttive (8%) e aziende (55%) (Cfr. Tab.4).

Nella figura che segue vengono presentate le frequenze relative alle singole aree tematiche per i soli accordi aziendali e si può osservare come le distribuzioni risultino piuttosto simili al quadro generale (Cfr. Fig.7).

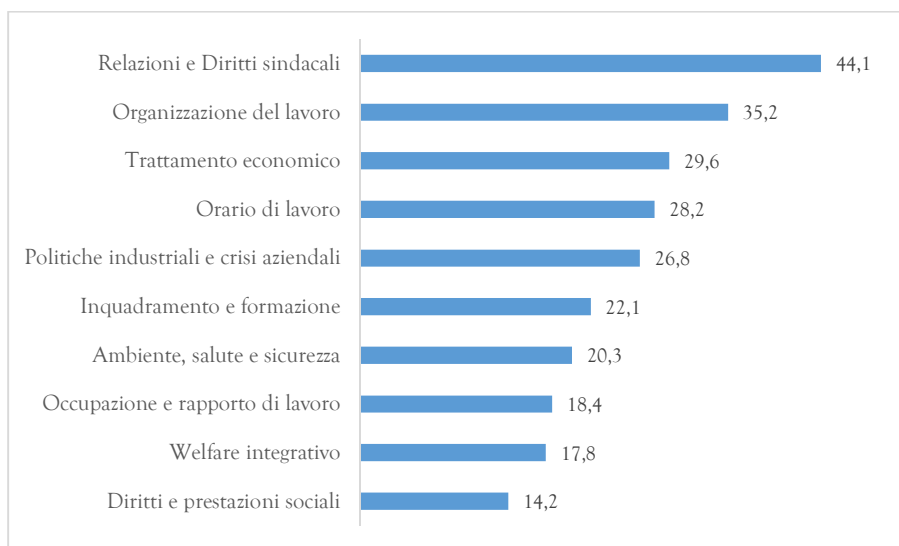


Figura 26 Distribuzione ordinata dei temi degli accordi aziendali

La ricchezza tematica -intesa sia come ampiezza che come variabilità dei temi affrontati- che caratterizza questo gruppo di accordi è caratterizzata principalmente dalla natura contrattuale molto varia che compone il campione. Nonostante molti degli accordi aziendali siano integrativi o rinnovi (principalmente CIA, integrativi su specifici aspetti contrattuali e rinnovi di contratti sul premio di risultato), ci sono altri consistenti gruppi di documenti che si caratterizzano per alcune specificità tematiche e che saranno trattati in maniera approfondita nel corso dei prossimi paragrafi.

Tabella 24 Natura degli accordi aziendali

	Val. Ass.	Val. %
Rinnovo/Integrativo	1118	60,8
Difensivi	83	4,5
Ultrattività/Proroga/Accordo Ponte	60	3,3
Nuovo Accordo	55	3
Accordi Covid19	404	22
Accordo FNC	119	6,5
Totale	1839	100

4.1 Aspetti contrattuali generali

La prima delle aree analizzate riguarda un gruppo di aspetti generali e trasversali non riconducibili univocamente alle altre voci tematiche. Tuttavia si tratta di temi che non sono collegati tra loro, per questo non si è ritenuto utile aggregarle come invece è stato fatto per le altre aree.

I casi di *Deroghe a Ccnl / legge o accordi di livello superiore* ricorrono solo in 7 accordi aziendali e si tratta, in generale, di deroghe che migliorano le condizioni contrattuali rispetto a accordi di livello superiore.

Per quanto riguarda la voce *Applicazione di leggi* appare in circa il 2% dei casi e si riferisce soprattutto al recepimento della legislazione su molestie e violenza e accordo di adesione all'opzione pensionistica Quota 100.

La quarta voce dell'area identifica gli accordi di contrattazione esplicitamente "inclusiva"; si tratta di pochi documenti (n.8; 0,4%) e quasi tutti riconducibili a stabilizzazioni o l'estensione a lavoratori somministrati di alcune clausole migliorative. In quest'ambito va citato un recente accordo di Autostrade (Aprile 2021) per l'Italia in cui viene previsto un comitato bilaterale per tutelare diversità, equità e inclusione all'interno del Gruppo.

La voce *Valutazioni e obiettivi di premessa*, presente in oltre la metà degli accordi aziendali, 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.

Tabella 25 Istituti contrattuali Area 1. Aspetti contrattuali generali

	Val. Assoluti	Val. %
Deroghe a Ccnl / legge o accordi di livello superiore	7	0,4
Applicazione di legge	39	2,1
Contrattazione inclusiva	8	0,4
Valutazioni e obiettivi di premessa	959	52,1
Clausole/istituti Covid-19	162	8,8

Infine è stata introdotta una nuova voce per rilevare le clausole o gli istituti legati al Covid. Più in particolare, si fa riferimento a tutte quelle parti del contratto che vengono sottoscritte per rispondere ad alcune esigenze dettate dal perdurare dello stato di emergenza. Si tratta di un aspetto rilevato solo per gli accordi del 2021 e prescinde gli aspetti strettamente emergenziale degli "accordi Covid". Si tratta per lo più di strumenti per intervenire sul protrarsi delle crisi aziendali come CIG, ammortizzatori, FIS, contratti di solidarietà, ma anche lo smart working -previsto come misura di contenimento- è piuttosto diffuso, insieme ad altri istituti che prevedono rinnovamenti organizzativi (28%) e interventi di prevenzione nell'ambito di salute e sicurezza sul lavoro (13%). Inoltre diversi contratti introducono delle misure che ridefiniscono la retribuzione variabile, istituendo compensi alternativi- perlopiù *una tantum* convertibili in welfare-al premio di risultato (quando non erogabile per le competenze del 2020) o ricalibrando gli indicatori.

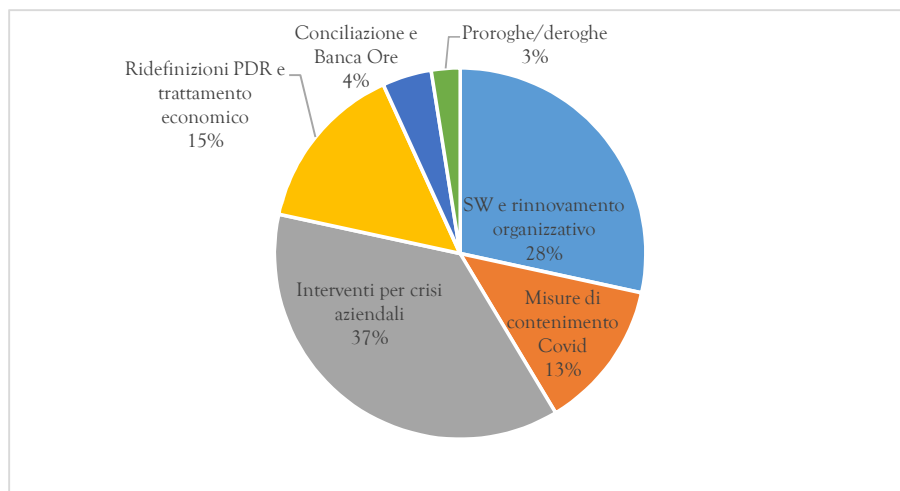


Figura 27 Dettaglio degli istituti contrattuali previsti nella voce Clausole/istituti Covid

4.2 Relazioni e Diritti Sindacali

L'area di Relazioni e diritti sindacali compare in 811 accordi (44%) e si articola in sei istituti contrattuali. Tra questi il più significativo è sicuramente quello relativo a *Coinvolgimento e partecipazione*, che compare in circa il 32,5% di accordi aziendali, in particolare con la voce *Esame congiunto* (26%). 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 26 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche Relazioni e diritti sindacali (% su totale degli accordi aziendali)

		Val. Ass.	Val.%
Rappresentanze Sindacali N.112; 6,1%	Elezioni Rsu /Rsa/delegato di sito o bacino	43	2,3
	Coordinamenti	36	2
	Permessi sindacali	43	2,3
	Contributi sindacali	14	0,8
	Locali sindacali e affissione	50	2,7
Diritti Sindacali Individuali N.63; 3,4%	Assemblee e referendum	54	2,9
	Monte ore sindacale	16	0,9
Relazioni Sindacali N.236; 12,8%	Sciopero /clausole di raffreddamento/composizione	20	1,1
	Commissioni paritetiche	217	11,8
Coinvolgimento e Partecipazione N.598; 32,5%	Diritti di informazione	137	7,4
	Diritti di consultazione	72	3,9
	Esame congiunto	483	26,3
Responsabilità Sociale d'impresa N.18; 1%	Bilancio sociale	5	0,3
	Codici di condotta	14	0,8
	Relazioni con enti locali/Regione/Istituzioni	3	0,2
Bilateralità N.76; 4,1%	Adesione a Ente/Fondo bilaterale/Cassa edile	11	0,6
	Salute e sicurezza	5	0,3
	Formazione	38	2,1
	Sostegno al reddito	12	0,7
	Welfare integrativo	3	0,2
Altro		19	1

Come si può vedere dalla figura che segue, l'intera area e i singoli istituti mostrano andamenti piuttosto diversi rispetto al settore. Nei Servizi la partecipazione, e in particolare l'esame congiunto, viene prevista da oltre il 35% degli accordi. Il Settore pubblico, invece, tratta più frequentemente di rappresentanze e relazioni sindacali. Nella Manifattura è abbastanza consistente la voce relativa alle relazioni sindacali che contiene quella degli osservatori e delle commissioni paritetiche.

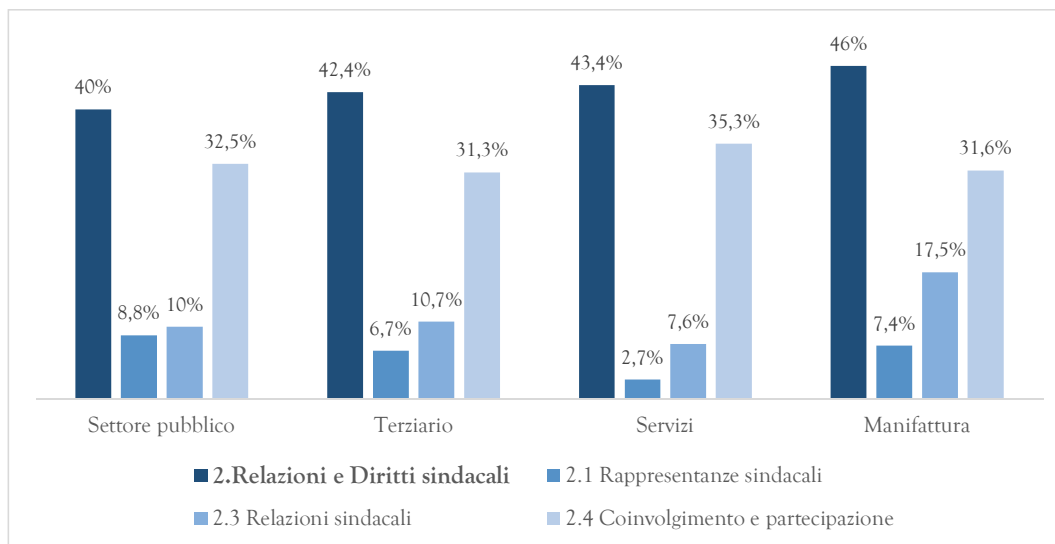


Figura 28 Istituti Contrattuali Area 2 per settore (% entro totale di ogni categoria)

4.2.1 Coinvolgimento e Partecipazione

Le voci relative a *Commissioni paritetiche* e *Esame congiunto* prevedono anche che vengano specificati i temi trattati. Le *Commissioni paritetiche* hanno visto un incremento rispetto al precedente report, passando dall'8% al 12%, grazie soprattutto alla costituzione -in base all'articolo 13 del Protocollo condiviso nazionale di prevenzione e contrasto di Covid-19- di commissioni create *ad hoc* per far fronte all'emergenza sanitaria, come si può vedere dall'alta percentuale di ambiente salute e sicurezza nella fig.29. Diversi comitati sono stati costituiti anche sui temi inquadramento-formazione e welfare integrativo. Entro la categoria Altro vanno citati: la costituzione di un comitato bilaterale di tutela e inclusione delle diversità per ASPI, una commissione alimentazione, salute e clima aziendale per Ducati Motor e un osservatorio innovazione tecnologica per Groupama Assicurazioni.

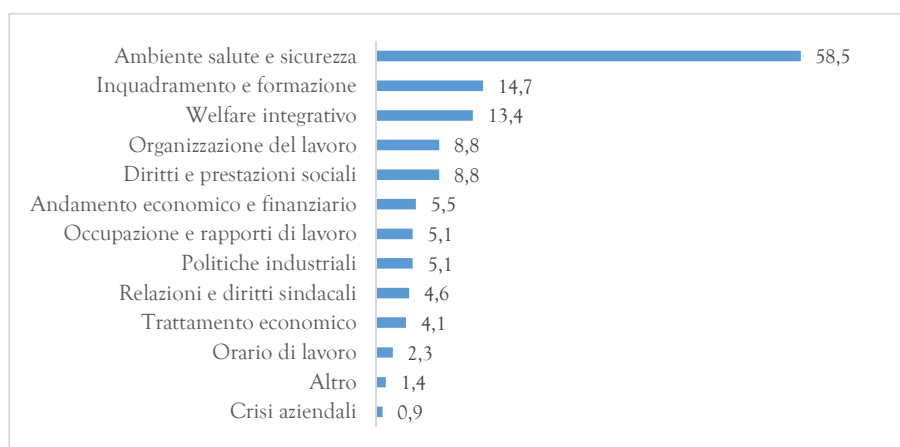


Figura 29 Specifiche dei temi su cui vengono costituite le commissioni paritetiche (% entro gli accordi su Commissioni paritetiche)

Per quanto riguarda la voce esame congiunto (n.483, 26%), invece, i temi più affrontati sono quelli relativi all'organizzazione del lavoro. Più in particolare, negli accordi sullo smart working sono previsti molto spesso degli incontri periodici per monitorarne l'andamento. Piuttosto diffuso è anche l'esame congiunto sulle crisi aziendali su cui incidono le procedure ex art.47 della legge 428/90 definite per affitto e cessione ramo d'azienda, ma anche tutti gli interventi a sostegno dei lavoratori che spesso sono affiancate da monitoraggio delle parti. I temi che sono meno di frequente oggetto di confronto sono quelli relativi all'andamento

economico e ai diritti che però, più spesso prevedono direttamente la costituzione di commissioni e osservatori.



Figura 30 Specifiche dei temi trattati in esame congiunto (% entro gli accordi su Diritti di codeterminazione/esame congiunto)

Considerando insieme le diverse voci che riguardano la partecipazione²⁵ che ricorre complessivamente in oltre il 40% degli accordi- si possono notare evidenze interessanti per quanto riguarda i singoli settori. In oltre il 57% degli accordi aziendali del settore agroalimentare si introducono clausole partecipative, e anche nel Tessile si supera il 50%. Gli enti privati e i poligrafici, viceversa, sono quelli meno frequentemente interessati da aspetti partecipativi della contrattazione.

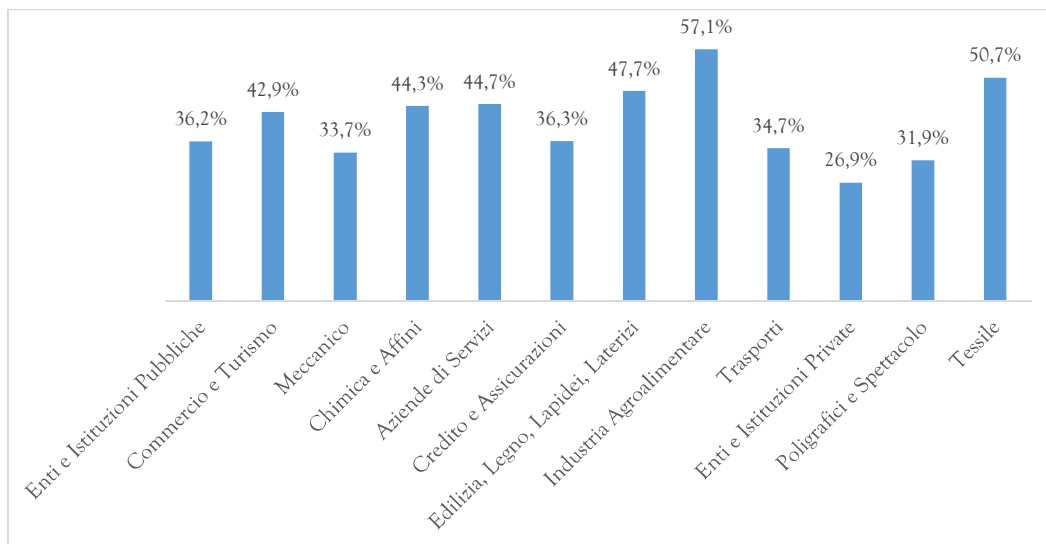


Figura 31 Incrocio tra settore e Partecipazione (% entro totale di ogni settore)

La fig.32 mostra l'incrocio tra la dimensione aziendale²⁶ e gli aspetti partecipativi, che sembrano aumentare con le dimensioni dell'impresa, tuttavia occorre precisare che le piccole imprese nella maggior parte dei casi presentano un solo accordo -a differenza di quelle più grandi- e ciononostante in un terzo dei casi queste sono interessate da temi partecipativi.

²⁵ In questo caso sono stati considerati insieme le voci *Commissioni paritetiche*; *Diritti di informazione*; *Diritti di consultazione e Esame congiunto*.

²⁶ Per gli incroci tra la dimensione aziendale e le varie aree tematiche si farà riferimento sempre alla matrice aziende (cfr. Cap.3).

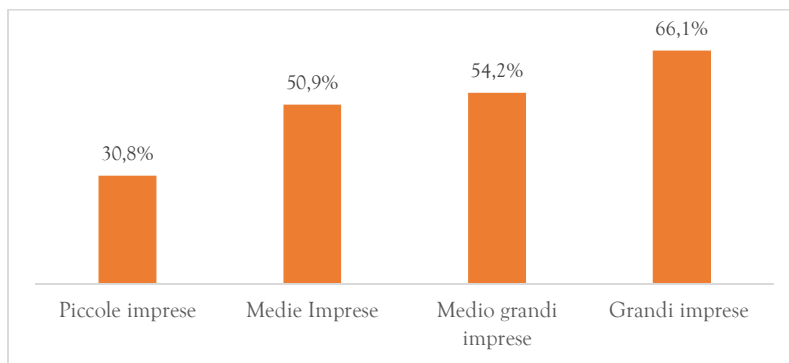


Figura 32 Incrocio tra dimensione aziendale e Partecipazione (% entro totale di ogni settore)

Approfondimento 1- Lean production e coinvolgimento dei lavoratori: il modello partecipativo Electrolux²⁷

Electrolux è una multinazionale svedese specializzata nella produzione di elettrodomestici, di cui è uno dei maggiori produttori mondiali. Attualmente possiede una quarantina di stabilimenti, di cui cinque maggiori in Italia, per un totale di 47.543 lavoratori, e 4.611 nel nostro paese. Oggi il suo obiettivo è quello di crescere nei volumi produttivi e di vendita, sul mercato europeo e mondiale, specializzando gli stabilimenti italiani nella produzione di alta gamma, grazie anche a un utilizzo senza precedenti dell'automazione e della digitalizzazione. Per il potenziamento dello stabilimento di Susegana (TV) vi è uno stanziamento di 130 milioni di euro in due anni, e per quello di Porcia (PN), di 90. La crisi che fra il 2020 e il 2021 ha colpito ampi settori dell'economia italiana, ha risparmiato quello degli elettrodomestici per il quale si è registrato un significativo incremento della domanda. Una situazione che ha contribuito a favorire, il 23 aprile 2021, la firma del nuovo contratto integrativo aziendale, a 13 anni distanza dall'ultimo, risalente al lontano 2007.

Nel panorama italiano delle relazioni industriali, Electrolux viene comunemente ritenuto un modello fra i più significativi, e di conseguenza studiati, grazie al suo peculiare modello partecipativo. L'origine di questa reputazione si colloca a metà anni '90, quando viene varato il primo "Testo Unico della Partecipazione" (Zanussi), centrato su un sistema di commissioni paritetiche e procedure di risoluzione dei conflitti. Emendato in alcune sue parti, quel testo continua a costituire ancora oggi a costituire un pilastro delle relazioni industriali in azienda.

Il Nuovo Testo Unico sulla Partecipazione, siglato contestualmente al nuovo integrativo, dispone un ampio e articolato sistema di interventi, volti a regolare la partecipazione indiretta e diretta dei lavoratori in alcuni ambiti rilevanti, a cominciare da quello dell'organizzazione del lavoro.

La partecipazione c.d. *indiretta* continua ad esercitarsi principalmente nella forma dei diritti di informazione e consultazione, già disposti in passato ed ampiamente contemplati anche nel CCNL del settore metalmeccanico (art. 9). Il fulcro del sistema è qui rappresentato dalle commissioni paritetiche - quella sulle tecnologie (CoTePa), quella su salute, sicurezza e ambiente di lavoro (Ecos) e quella sulle pari opportunità (Ipazia) - dotate di poteri tecnico-consultivi, e non anche deliberativi, come nella contrastata versione del 1997.

La partecipazione c.d. *diretta* - che solitamente è perseguita e utilizzata dal management, unilateralmente e informalmente, come attesta l'irrisoria incidenza di questa voce nell'elenco dei temi riscontrati in questo rapporto (lo 0,4% di tutti i testi) - qui è stata negoziata collettivamente, ricevendo un'ampia trattazione nell'art. 7 del nuovo contratto integrativo aziendale, alla voce *Electrolux Manufacturing System (Ems)*. L'Ems rappresenta la traduzione della *lean production* nel Gruppo, ed è fortemente incentrato sul "pieno coinvolgimento dei lavoratori", come pure sulla "condivisione a tutti i livelli degli obiettivi e del loro raggiungimento". L'applicazione dell'Ems nei singoli stabilimenti permette di costituire il *Piano di innovazione*, che a sua volta si declina annualmente attraverso il *Business Plan Development (Bdp)*, che definisce gli obiettivi generali su sicurezza,

²⁷ A cura di Salvo Leonardi, Fondazione di Vittorio.

qualità, costi, persone, il monitoraggio dell'andamento delle performance e la condivisione dei piani di azione e di miglioramento. Gli *Ems Focused Team* sono gruppi omogenei di lavoratori guidati da un *Team Leader*, che condividono periodicamente le informazioni sull'andamento degli indicatori di pertinenza, sulle condizioni e norme di sicurezza e individuano le azioni correttive da porre in essere. Le attività dei *Focused Team* si svolgono attraverso incontri, almeno una volta al mese, della durata di 10-15 minuti, presso le aree di lavoro dove ogni componente del team può fornire un proprio contributo attraverso suggerimenti, richieste di chiarimento o proposte di miglioramento. La "Tecnica 5s" assegna ad ogni lavoratore il ruolo di controllo della propria postazione/area di lavoro. Tutte le iniziative di partecipazione e miglioramento proposte dai lavoratori vengono presentate alle altre funzioni aziendali e al Management Team nell'ambito dell'Ems Forum. Il Forum si riunisce con una frequenza settimanale e il contenuto discusso viene condiviso attraverso i canali di comunicazione interni: bacheche, monitor, *app* dedicate. La corretta applicazione degli strumenti dell'Ems viene garantita anche attraverso uno specifico programma formativo, graduato per livelli e ruoli aziendali, e suddiviso in cinque moduli standard, con certificazione, idonea a dimostrare il conseguimento di determinati standard di conoscenza e applicazione del sistema. Oggi vi è già un utilizzo piuttosto ampio sia del sistema degli audit, quasi quotidiani coi dipendenti, che il ricorso ai suggerimenti e – soprattutto – l'organizzazione del lavoro in squadre o team.

L'accordo integrativo per tutti gli stabilimenti del gruppo in Italia, dopo 13 anni dalla firma dell'ultimo, segna un importante traguardo, e come tale è stato salutato dai sindacati che l'hanno sottoscritto, seppur con qualche resistenza fra le maestranze, testimoniata dal peso (non marginale) dei contrari nella consultazione sull'accordo. Electrolux rinnova in questo modo la sua fama di modello partecipativo, e ciò grazie ad un insieme di fattori che in questa fase ne favoriscono il consolidamento. A cominciare dal modello di business. Per un comparto a basso valore aggiunto per unità di prodotto, il contenimento del costo del lavoro costituisce da sempre un obiettivo delle strategie di impresa, come del resto attesta il ricorso – qui particolarmente diffuso – alle delocalizzazioni internazionali. L'alternativa è rispondere alle sfide della competitività sul terreno della produzione di alta gamma. Una "via alta", che è quanto sembra voler fare Electrolux in Italia. Questo implica un'attenzione senza precedenti alla qualità del prodotto, e dunque ancora prima, del processo. Tale obiettivo non può prescindere dall'adozione di un nuovo paradigma socio-tecnico, nel quale lo schema taylor-fordista tipico di questo settore assorbe elementi sempre più importanti della *lean production*. Qualità e miglioramento continuo non possono infatti prescindere dal coinvolgimento e dall'auto-attivazione di tutta la forza lavoro, come singoli e a livello di team. A ciò, in Electrolux, concorre anche un certo stile del management. L'introduzione di forme molto strutturate di partecipazione scaturisce, sin dalla metà degli anni '90, da una forte iniziativa manageriale in questa direzione, complessivamente condivisa dalle organizzazioni sindacali che, col passare del tempo, hanno ridotto le loro iniziali riluttanze e contrarietà. La cultura svedese della proprietà ha rafforzato ed esteso questo approccio, come riconoscono gli stessi sindacalisti. La pandemia da Covid-19 non ha prodotto sul mercato italiano degli elettrodomestici quell'impatto negativo che è stato registrato in tanti altri settori. Le vendite sono cresciute sensibilmente, e questo ha richiesto uno sforzo aggiuntivo da parte della forza lavoro, in un contesto di rischio per la salute e il contagio nei luoghi di lavoro. Ciò ha indotto il management e ricercare coinvolgimento e consenso dei lavoratori, offrendo in cambio nuove opportunità sul terreno di una maggiore e migliore informazione. Lo sblocco dei negoziati e la sigla dell'accordo integrativo della primavera 2021 può anche essere interpretato in questa luce. A ciò si aggiunga la de-tassazione dei premi di produttività, disposta dal 2016, quando il loro perseguimento viene correlato all'adozione di piani o schemi di partecipazione. Proprio come quelli del lavoro di gruppo o in team, che nel Gruppo si sta diffondendo a macchia di leopardo in tutti gli stabilimenti.

Tutto ciò non può e non deve farci escludere la presenza di fattori più o meno latenti di criticità, sia sul versante delle condizioni di lavoro che su quello della reale capacità del sindacato di incidere sulle scelte strategiche dell'impresa. La ricerca sempre più assidua del coinvolgimento e del miglioramento continuo, da

parte dei lavoratori, può certamente accrescere la qualità complessiva della prestazione, e di conseguenza della soddisfazione individuale, come quando - con l'impiego della *job rotation* - si attenuano alcuni tratti più ripetitivi e monotoni della mansione. Ma può anche preludere ad un incremento delle saturazioni, con una rimozione di tutte quelle "porosità" che nel vecchio assetto socio-organizzativo allentavano parzialmente l'intensità dello sforzo richiesto. Fra i postulati della *lean production* e dei modelli organizzativi ispirati all'innalzamento costante della qualità performativa delle pratiche lavorative vi è infatti l'eliminazione di tutto ciò che non concorre direttamente alla produzione di valore aggiunto. Con possibili ripercussioni negative sui livelli medi di stress psico-fisico, da monitorare e tenere sotto controllo nella fase di piena implementazione dell'accordo. Il lavoro in team, d'altra parte, accresce indubbiamente la qualità orizzontale e relazionale della mansione, riducendo la distanza gerarchica e verticale che tradizionalmente alimenta il percorso decisionale in fabbrica. Ma, anche qui, non mancano taluni indizi di criticità, già rilevati da alcune inchieste operaie, condotte proprio nel settore metalmeccanico. Da esse scaturisce un quadro nel quale il potere decisionale dei lavoratori in seno ai team rimane complessivamente modesto, senza che il lavoro venga percepito come più autonomo e gratificante. Il team leader, viene lamentato, tiene conto dei suggerimenti solo se finalizzati a una maggiore produttività, senza riflessi sulla retribuzione. Ciò può alla lunga ingenerare delusione e scetticismo, con un progressivo disimpegno verso l'assetto partecipativo, divenuto nella pratica poco stimolante, se non anche foriero di un ulteriore aggravamento dell'intensificazione della sforzo lavorativo, poco o per nulla riconosciuto e corrisposto dal management aziendale.

La partecipazione, per funzionare adeguatamente e spontaneamente, richiede un rapporto stabilizzato di fiducia fra le parti. In passato, Electrolux non ha esitato a ricorrere alle delocalizzazioni, per mettere in concorrenza i singoli stabilimenti, chiudendone vari (Mel e Firenze in Italia) e/o minacciando di fare altrettanto con altri (Porcia). Nell'attuale congiuntura positiva del mercato, la multinazionale svedese sembra oggi puntare ad un serio rilancio degli stabilimenti italiani, ma ciò potrebbe rapidamente mutare se il trend dovesse interrompersi o invertirsi. Da questo punto di vista, la partecipazione è sempre un approdo provvisorio, la cui stabilità dipende da troppi fattori per rendere il ritorno al conflitto un esito eccezionale.

In questo quadro, inevitabilmente intriso di opportunità e di rischi, il sindacato di categoria e nei vari stabilimenti condivide l'obiettivo di riqualificare lavoro e relazioni industriali, consapevole che solo in questo modo si possa vincere la sfida della competizione globale. E con essa, la piena salvaguardia dei stabilimenti e delle maestranze che vi lavorano. A condizione però è che questo coinvolgimento nel cambiamento, e nella sua anticipazione, sia effettivo e non meramente formale o addirittura retorico. Il conflitto e la contrattazione non devono dunque sparire, ma convergere - insieme alla partecipazione - verso un maggior grado di conoscenza e condivisione delle scelte strategiche più importanti che incidono sulla condizione dei lavoratori.

4.3 Trattamento economico

Si è già detto di come l'area relativa al trattamento economico risenta fortemente della specifica composizione del campione, in cui incidono molto le specificità della contrattazione 2020. E infatti i valori si attestano sul 40% per il 2019, scendono al 12,5% per il 2020 e, infine, risalgono oltre il 37% per il 2021.

Queste marcate differenze valgono soprattutto per la retribuzione variabile, come si vedrà meglio più avanti, mentre risultano più limitate per gli elementi fissi e indennità e maggiorazioni. Tra gli elementi retributivi fissi, classificati nella voce *Altro tipo di retribuzione fissa*, sono compresi una serie di benefit economici introdotti per compensare i lavoratori costretti a particolari condizioni durante l'emergenza sanitaria. Ne sono esempio l'una tantum corrisposto dal gruppo Terna ai lavoratori che devono rimanere in azienda per l'alternanza dei turni di lavoro; ING-bank che predispose contributi economici per l'acquisto di dispositivi per lo smart working; o una tantum previsto per i lavoratori in CIGO (es. Coca-Cola HBC Italia). Vanno anche evidenziati gli accordi che integrano al 100% della retribuzione l'importo corrisposto dall'INPS per il congedo Covid per quarantena

scolastica dei figli minori di quattordici anni (Enel, Philip Morris, Vodafone). Con la stessa ratio, alcuni accordi prevedono l'introduzione di indennità particolari, legate allo specifico momento storico. In alcuni casi si tratta di maggiorazioni dovute a turnazioni speciali, in altri sono specifiche indennità di rischio introdotte per chi lavora a diretto contatto con il pubblico (come previsto ad esempio da Agenzia delle Dogane) o durante la fase più acuta della diffusione del virus (Enel e A2A). Sono numericamente irrilevanti, invece, sia la partecipazione economica che equità²⁸ nel campione selezionato.

Tabella 27 Distribuzione Istituti contrattuali e norme specifiche Trattamento economico (% su totale degli accordi aziendali)

		Va. Assoluti	Val %
3.1 Premi e elementi Fissi n.132; 7,2%	3.1.1 Superminimi, 14°, gratifiche una tantum	106	5,7
	3.1.2 Altro tipo di retribuzione fissa	27	1,5
3.2 Retribuzione variabile n.384; 20,9%	3.2.1 Premio di risultato	334	18,2
	3.2.2 Convertibilità Pdr in welfare aziendale	185	10,1
	3.2.3 Altro tipo di retribuzione variabile	34	1,8
	3.2.4 Elevazione PdR in base al Coinvolgimento paritetico dei lavoratori	1	0,1
3.3 Equità		0	0
3.4 Partecipazione economica		3	0,2
3.5 Indennità e maggiorazioni n.153; 8,3%	3.5.1 Domenica /festivo	20	1,1
	3.5.2 Lavoro notturno	20	1,1
	3.5.3 Turni	46	2,5
	3.5.4 Trasferta/Viaggi	48	2,6
	3.5.5 Specifiche mansioni / lavorazioni	39	2,1
	3.5.6 Altro tipo di indennità	55	3

Se si guarda ai singoli istituti contrattuali, possono riscontrarsi difformità tra i vari settori. In generale l'intera area del trattamento economico è più ricorrente tra gli accordi del settore manifatturiero e di quello pubblico, ma con notevoli differenze riferite ai singoli istituti contrattuali. Nel settore pubblico, infatti, sono più diffuse sia le clausole su elementi fissi che quelle su indennità e maggiorazioni, mentre nella manifattura ha maggiore incidenza la retribuzione variabile. Significativo anche il fatto che tra gli accordi dei servizi solo il 15% degli accordi tratta la retribuzione variabile.

La figura 34 mostra l'incrocio tra settore e principali istituti dell'area Trattamento economico, confermando la retribuzione variabile quale istituto più diffuso dell'area, in circa un terzo delle aziende superiori ai 50 dipendenti.

²⁸ 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.

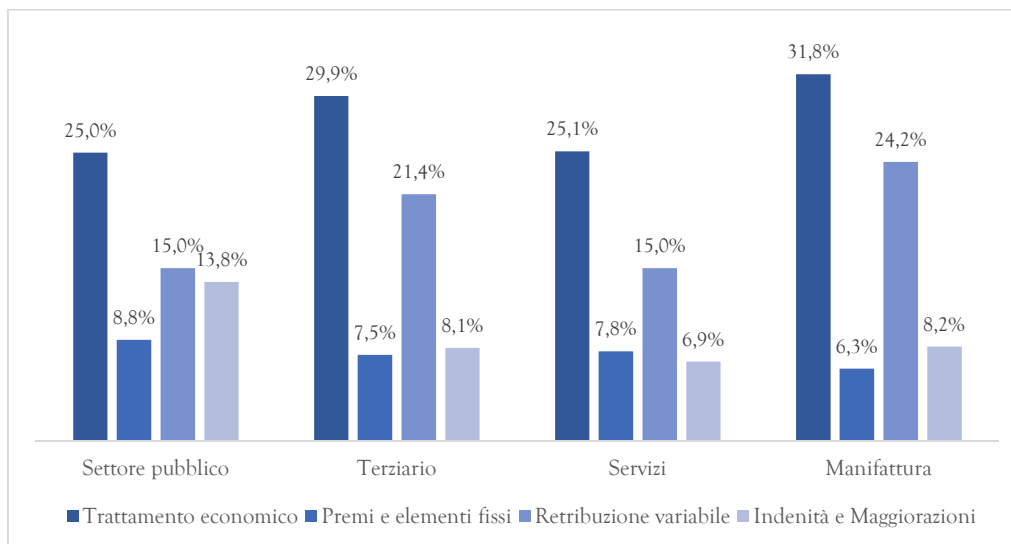


Figura 33 Incrocio tra settore e area e principali istituti del Trattamento economico (% su totale degli accordi)

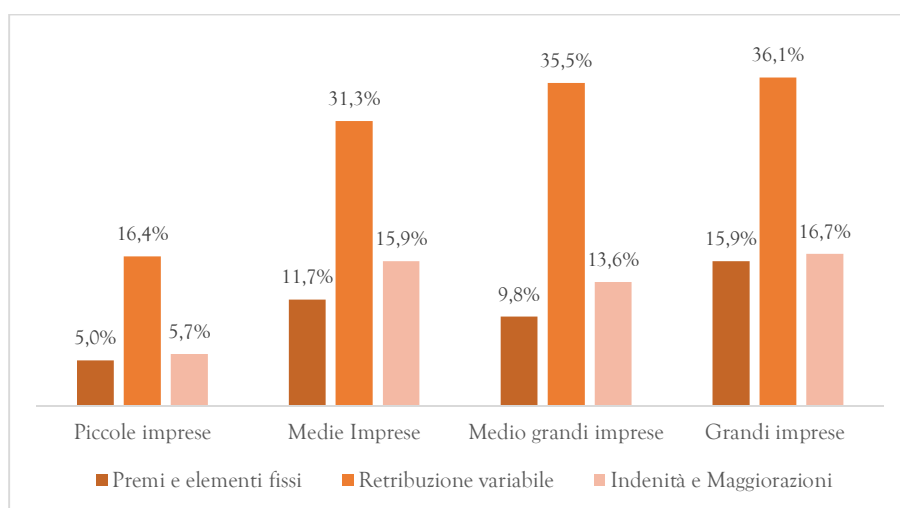


Figura 34 Incrocio tra dimensioni aziendali principali istituti del Trattamento economico (% su totale degli accordi)

4.3.1 Retribuzione Variabile e Premio di Risultato

L'istituto della retribuzione variabile si compone del premio di risultato, con relative specifiche, e una voce residuale *Altro* che comprende gli accordi che prevedono forme alternative di retribuzione variabile (n.34, 18%). Si tratta soprattutto di premi la cui erogazione è legata a particolari condizioni, spesso anche legati all'attività svolta durante l'emergenza sanitaria. Come si può vedere dalla figura che segue l'incidenza premio di risultato è stata piuttosto variabile nel corso delle nostre rilevazioni (le singole percentuali sono calcolate entro il totale degli accordi di ogni anno). Ovviamente spicca la bassa percentuale di testi che trattano il premio nel corso del 2020 dovuta a una maggiore incidenza di accordi mirati a contenere gli effetti del Covid²⁹.

²⁹ La percentuale molto contenuta di accordi sul Premio è in parte dovuta alle caratteristiche dei contratti raccolti in quel periodo, soprattutto protocolli di sicurezza. Tuttavia l'andamento qui registrato sembra essere confermato- se non nei numeri, almeno nelle tendenze- dai dati del Ministero del lavoro e delle politiche sociali pubblicati nel report periodico sul deposito dei contratti sul premio di risultato. Secondo questa fonte, infatti, nel 2020 i gli accordi depositati sono stati solo 6784, contro gli 11615 del 2019 e gli 12099 del 2018- quasi il doppio rispetto all'anno dello scoppio della pandemia. Inoltre, seppur ri-aumentati rispetto al 2020, nel corso del 2021 gli accordi sul premio depositati sono stati comunque un numero molto più contenuto rispetto agli anni pre- pandemici (9012).

Nonostante questo, comunque, l'istituto del Premio è uno dei più rilevanti dal punto di vista numerico e per questo può essere utile approfondirne alcuni aspetti.

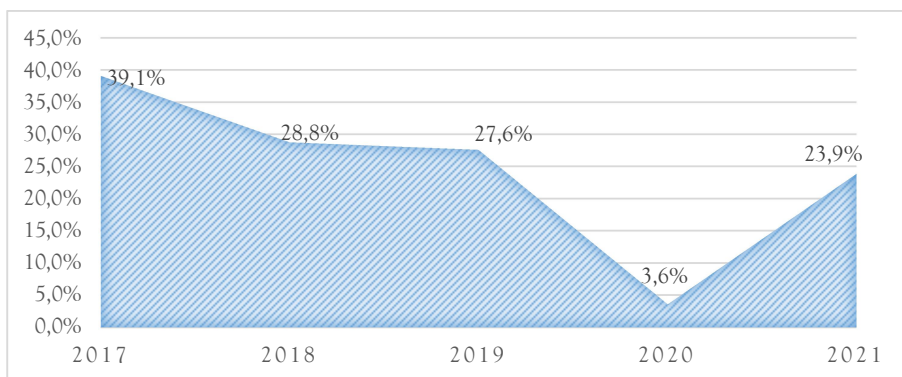


Figura 35 Andamento del Premio di risultato entro il totale di accordi di ogni anno

Molto interessante è la differenza rispetto ai settori, circa un quarto degli accordi del manifatturiero regola il Premio, con un'incidenza particolare del settore meccanico (26,5%). Tra gli accordi del terziario, soprattutto in quelli dei poligrafici (25,5%) e nel commercio/turismo (24,5%) si ritrovano accordi sul premio; mentre meno frequente è questo istituto negli accordi (presenti nel nostro archivio) dei bancari (13,3%) e nei trasporti (12,3%).

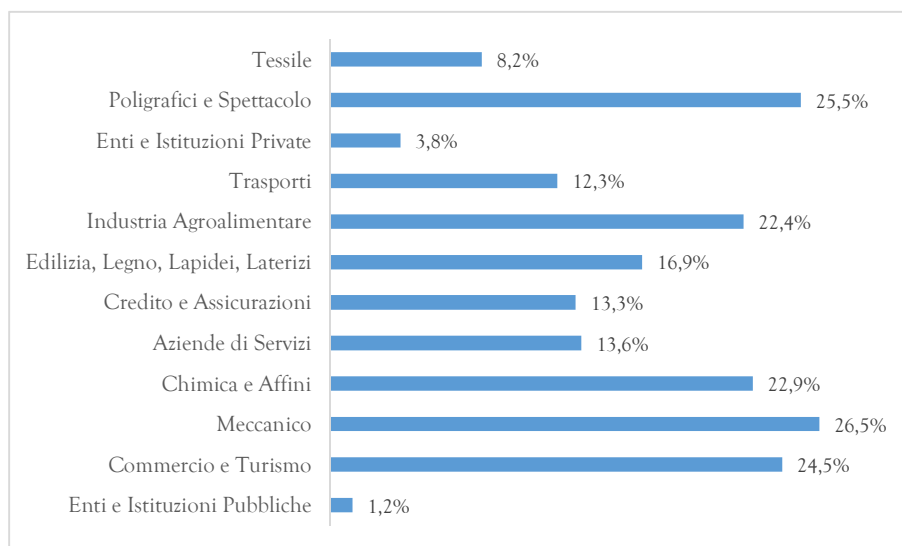
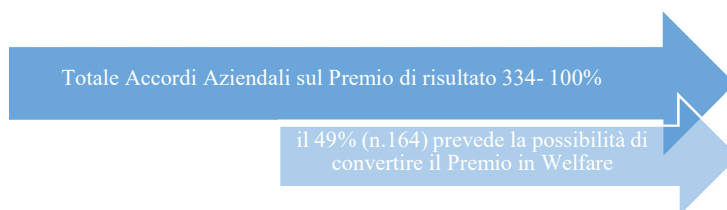


Figura 36 Premio di risultato considerato rispetto a settore (% su totale entro ogni categoria)

La possibilità di convertire il premio in welfare, introdotto dalla legge di bilancio 2016, è prevista dal 49% degli accordi sul premio, segnando un aumento rispetto alla precedente rilevazione (2017-2019) in cui il 42% degli accordi su PdR prevedevano anche questa opzione. Per quanto riguarda le specifiche prestazioni previste dalla convertibilità, queste verranno analizzate in maniera contestuale al welfare (cfr. par.4.9). Tra gli accordi in cui è prevista la convertibilità (che in tutto sono 185), vanno menzionati anche 21 che sono specifici solo su questo aspetto, e fanno solo un indiretto riferimento alla determinazione della retribuzione variabile (che viene specificata in accordi distinti).



Un aspetto interessante emerso dalla lettura degli accordi è il fatto che la determinazione e l'erogazione del premio viene accompagnata in circa il 17% dei casi da una fase di consultazione e monitoraggio congiunto proprio a proposito del trattamento economico.

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'82% degli accordi sul premio³⁰. 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. Agli indicatori classici, vanno aggiunti anche diversi contratti che prevedono nuovi parametri per la determinazione del premio (rilevati attraverso la voce a codifica aperta "dettagli premio"), in particolare è interessante notare come 35 accordi- oltre il 10% degli accordi PdR- prevedano l'introduzione di indicatori legati a salute e sicurezza sul lavoro (come ad esempio il numero di infortuni). Vanno citati anche alcuni accordi che prevedono indicatori su sostenibilità ambientale (Luxottica) e su formazione digitale e in sicurezza (Bonfiglioli Riduttori).

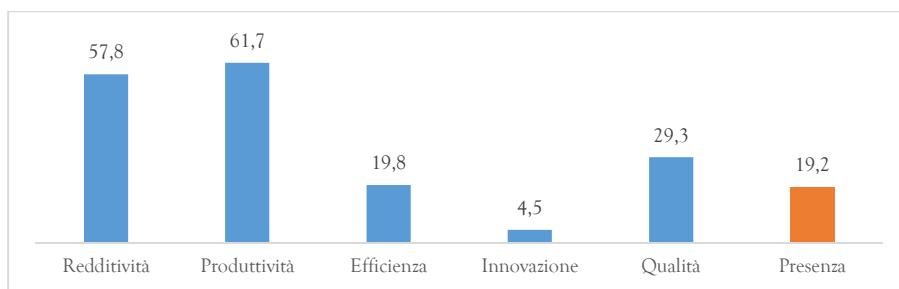


Figura 37 Percentuale di ricorrenza degli indicatori entro gli accordi aziendali su PdR (n.334)

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

Tabella 28 Distribuzione di frequenza delle associazioni degli indicatori negli accordi aziendale sul PdR

	Val. %
Redd. Prod.	40,4
Redd. Prod. Qual.	15
Redd. Prod. Eff.	10,8
Redd. Prod. Qual. Eff.	6,3
Redd. Prod. Pres.	8,1
Redd. Prod. Qual. Eff. Inn.	1,8

³⁰ I 62 accordi sul premio non specificano alcun indicatore sono per lo più documenti che si riferiscono al premio solo in maniera generale e non entrano nel dettaglio di come è stato/sarà determinato. 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.

Un'ulteriore considerazione può essere fatta rispetto all'utilizzo dei vari tipi di indicatori nei diversi settori. Come si può vedere dalla figura che segue, nel manifatturiero i parametri legati alla produttività sono più diffusi rispetto agli altri settori. L'efficienza viene considerata in misura inferiore negli accordi sul Pdr del terziario, mentre nei servizi vengono usati più frequentemente rispetto agli altri settori gli indicatori di qualità e presenza. Va poi evidenziato che dei 35 accordi che prevedono parametri legati a SSL, ben 31 sono afferenti al settore manifatturiero.

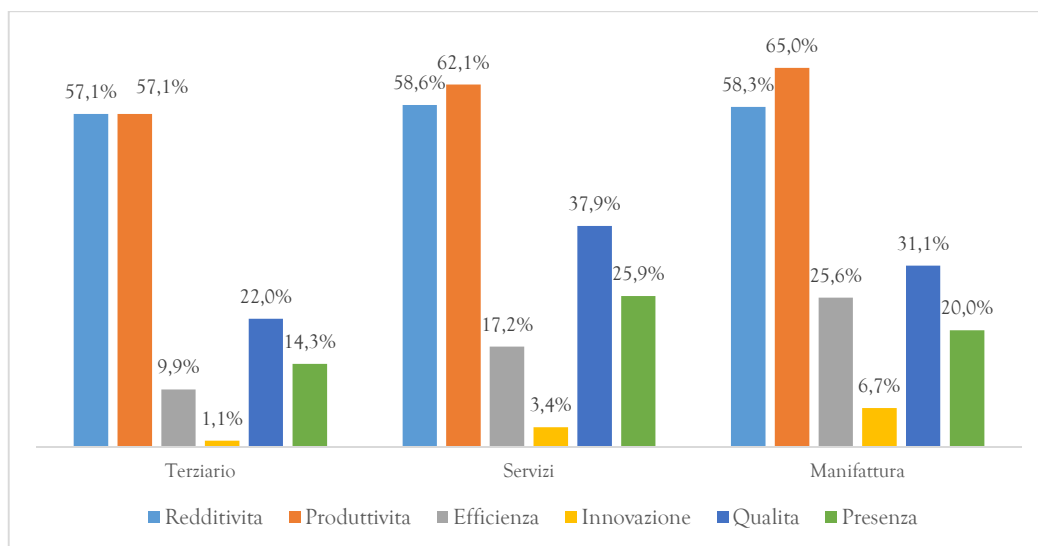


Figura 38 Ricorrenza dei diversi tipi di indicatori entro i settori merceologici (% su totale entro ogni categoria e per i soli accordi sul premio)

È stato anche rilevato l'importo del premio³¹, inteso come valore massimo³² il cui importo medio complessivo è pari a 1.572 euro, registra un aumento rispetto alle due rilevazioni precedenti (1.428 euro per il triennio 2017-2019 e 1.409 euro per quello 2015-2017). Il grafico spiega in parte questo aumento, mostrando come le classi alte di premio (oltre 1.500 euro) siano le più frequenti e ricorrano in quasi la metà degli accordi sul retribuzione variabile

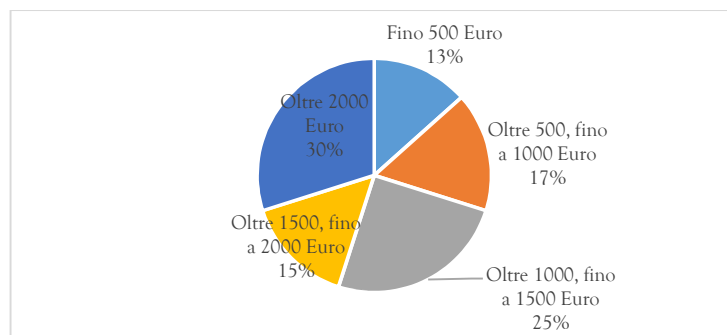


Figura 39 Distribuzione in Classi dimensionali dell'importo del Pdr per i soli accordi sul premio

Considerando le classi dimensionali del premio entro i diversi settori, si può vedere come sia la manifattura a vantare mediamente importi più consistenti. Il maggior numero di accordi sopra i 1.500 euro appartiene al settore manifatturiero, grazie soprattutto ai chimici (valore medio del premio di circa 1.873 Euro) e meccanici

³¹ Circa il 30% degli accordi non ha indicato l'importo (n.103), per gli stessi motivi di cui si è detto a proposito degli indicatori.

³² 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).

(1.618 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 500 e 1.500 Euro). Il terziario è il settore che si caratterizza per la maggiore variabilità interna, ma questo non stupisce se si considera l'eterogeneità che lo caratterizza, con il Credito e Assicurazioni che mostra gli importi più alti, con un valore medio sopra i 2.000 euro.

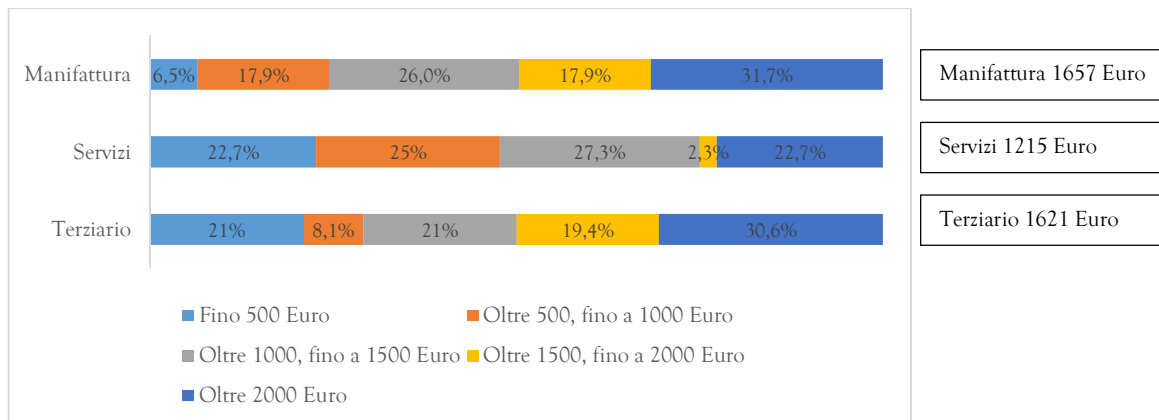


Figura 40 Classi dimensionali dell'importo del PdR considerate per settore (% su totale entro ogni categoria e per i soli accordi sul premio)

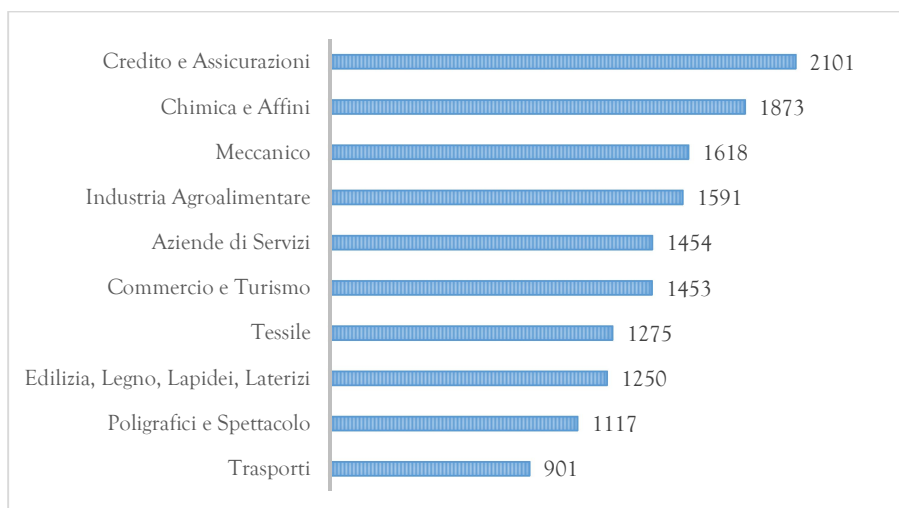


Figura 41 Importi medi del valore dei premi espresso in euro e considerato per i singoli settori (calcolato entro il totale di ogni settore)

4.4 Orario di lavoro

L'area relativa all'orario di lavoro, quarta in termini di ricorrenze (n.518; 28%), 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 meno frequentemente, anche se hanno visto uno sviluppo durante il periodo pandemico. E in effetti questa area non mostra particolari differenze di incidenza sui tre anni di riferimento (29% per il 2019, 31% per il 2020, 24% per il 2021).

Nella categoria Altro rientrano soprattutto alcune norme particolari legate alla gestione organizzativa e dell'orario per limitare i contagi. Alcuni esempi sono la sospensione temporanea delle attività produttive per l'organizzazione delle misure di sicurezza (Hitachi Rail e Leonardo Spa), la definizione di specifiche fasce orarie per lo smart working (Eataly), o la possibilità offerta da Lamborghini di convertire la 13° mensilità in permessi speciali fino a un massimo di 40 ore. Di particolare interesse è anche l'accordo del gruppo Terna, che prevede

una rimodulazione totale dell'organizzazione del lavoro, secondo la quale i lavoratori sono stati divisi in due gruppi che si avvicendano ogni settimana per diminuire i rischi da contagio.

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

		Val. Ass.	Val. %
Struttura dell'orario n.332; 18.1%	Orario aziendale	226	12,3
	Turni / cicli	159	8,6
Istituti contrattuali n.276; 15%	Ferie	182	9,9
	Ferie per lavoratori stranieri	5	0,3
	Supplementare / straordinario	74	4
	Domenica e/o festivo	52	2,8
	Riposi / Rol / Permessi retribuiti e non	165	9
	Clausole elastiche/flessibili part-time	15	0,9
Forme e modalità flessibili di orario n.214; 11,6%	Reperibilità	40	2,2
	Multiperiodale / stagionalità	15	0,8
	Banca ore	92	5
	Flessibilità entrata e uscita	80	4,4
Altro		28	1,5

La contrattazione sull'orario sembra avere una caratterizzazione geografica, appare infatti meno diffusa tra gli accordi multi-territoriali, probabilmente perché questo tipo di tematiche sono più spesso demandate a livello di impianto o unità produttiva. Tra gli accordi del Sud prevalgono i temi legati alla struttura dell'orario, mentre tra le aziende del centro quelle su forme flessibili.

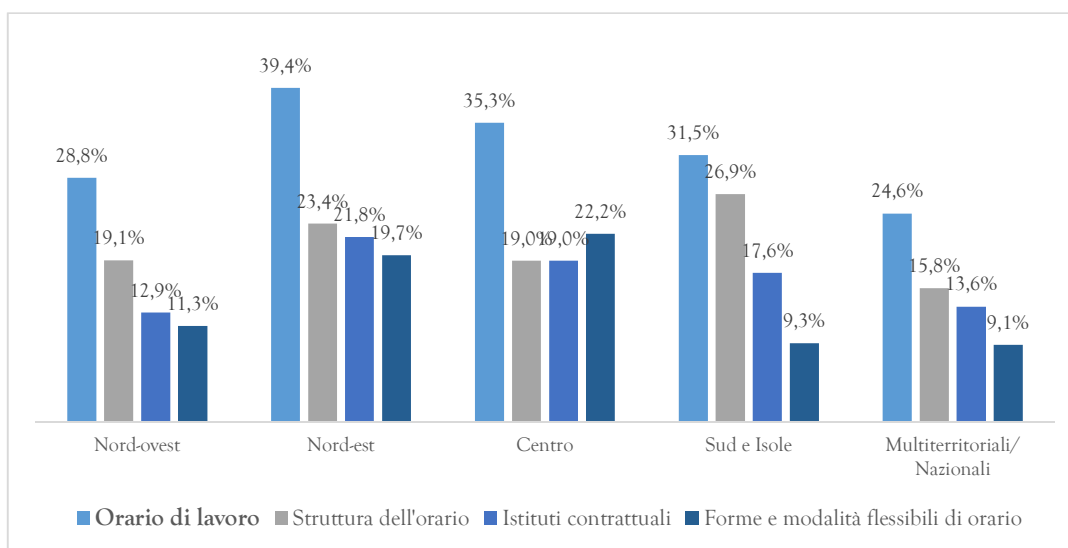


Figura 42 Distribuzione Istituti Orario di Lavoro rispetto alla zona geografica (% su totale entro ogni categoria)

Riguardo ai settori si possono notare importanti differenze, circa il 31% del terziario tratta il tema dell'orario, soprattutto come struttura dell'orario aziendale, ma ci sono notevoli differenze interne, con il credito/assicurazioni che si discosta di circa il 15% rispetto agli altri settori della categoria. L'incidenza del manifatturiero è dovuta soprattutto alla struttura orario ed è sostanzialmente da attribuire alla definizione dei turni, particolarmente ricorrente nei comparti industriali. Per quanto riguarda le forme di flessibilità oraria, nel terziario vanno attribuiti soprattutto a banca ore e flessibilità e/u, in particolare nel commercio e turismo; mentre nel settore manifatturiero spesso è riferita alle norme sulla Multiperiodalità /Stagionalità.

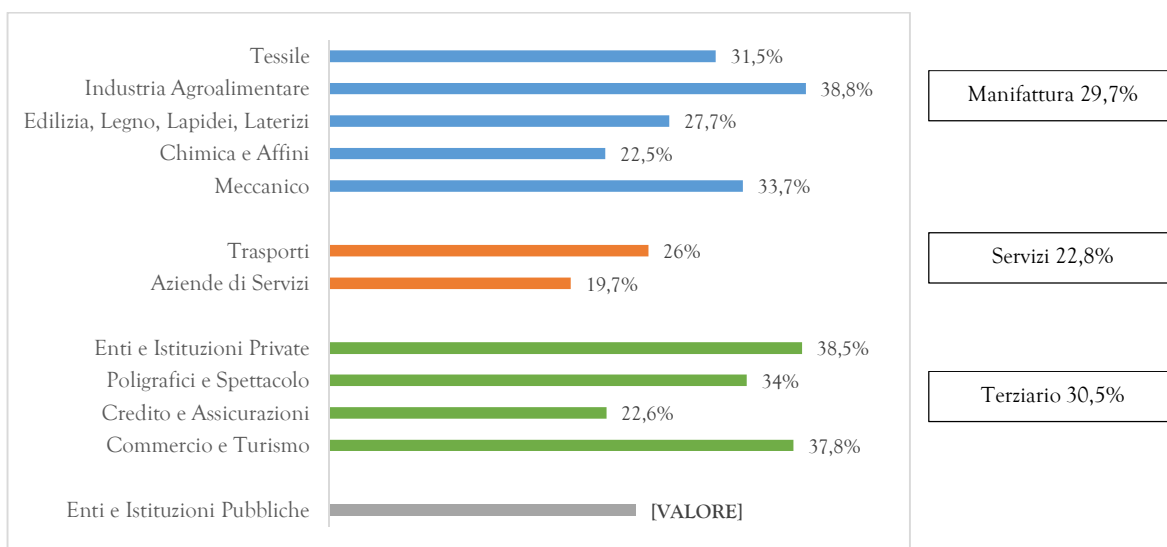


Figura 43 Distribuzione Orario di Lavoro rispetto a settori (% su totale entro ogni categoria)

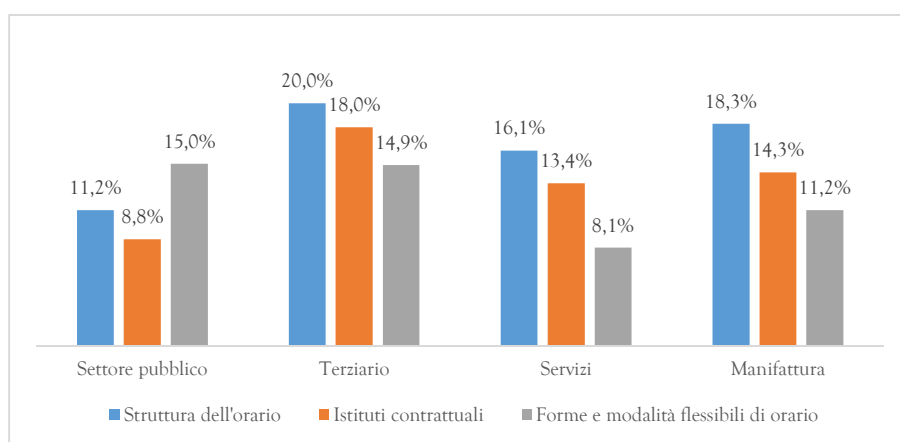


Figura 44 Distribuzione Istituti Orario di Lavoro rispetto a macro-settori (% su totale entro ogni categoria)

Negli anni precedenti si era rilevato come spesso le norme previste da quest'area si associassero anche la contrattazione delle relative indennità o maggiorazioni. In questo caso, però, quest'associazione è molto meno evidente perché, in molti casi le clausole sull'orario si legano più a una ridefinizione organizzativa legata alle misure emergenziali- piuttosto che al trattamento economico. E in effetti circa un quarto degli accordi che trattano di orario, prevedono contestualmente anche la voce Cambiamento organizzativo.

	Maggiorazioni Turni	Maggiorazioni straordinari	Indennità Domenica/festivo	Maggiorazioni reperibilità
Turni / cicli	19%			
Supplementare / straordinario		23%		
Domenica e/o festivo			25%	
Reperibilità				32%

4.5 Organizzazione del lavoro

L'area relativa all'organizzazione del lavoro è la seconda in termini di ricorrenza, presente in oltre il 35% degli accordi aziendali. Come mostrato dalla figura 38 in questa crescita gioca un ruolo importante la contrattazione del 2020 in cui molte aziende hanno dovuto rivedere il loro assetto organizzativo per limitare i rischi di contagio. In effetti si può vedere come l'incidenza dell'intera area sia determinata principalmente dagli istituti relativi all'assetto organizzativo e, al suo interno, soprattutto da interventi più o meno radicali di cambiamento organizzativo e dallo smart working a cui sarà dedicato uno specifico approfondimento (cfr. par.4.5.1). Per quanto riguarda gli istituti classificati alla voce Prestazioni di lavoro, che ha visto un incremento decisamente meno significativo, si ritrovano soprattutto clausole che riguardano la rimodulazione dei ritmi e delle pause e la sospensione di trasferte e distacchi. Consistente è anche la norma sui controlli a distanza, sia per gli accordi su videosorveglianza e geo localizzazione, ma anche per i controlli legati alle prestazioni di lavoro da remoto.

Nella categoria residuale Altro rientrano diverse misure: perlopiù si tratta di indicazioni circa la ripresa delle attività produttive nella cosiddetta fase due dell'emergenza sanitaria, oppure di clausole particolari a livello organizzativo per evitare i rischi da contagio (come la possibilità data da A2A Spa di poter trascorrere la quarantena in prefabbricati dell'azienda, l'alternanza di squadre di lavoro stabilita da Barilla, la rotazione dei dipendenti in smart working dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, o l'uso di dispositivi elettronici per il tracciamento dei casi positivi di ISA Spa³³).

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

		Val. Assoluto	Val. %
Prestazioni di lavoro n.227; 12,3%	Carichi di lavoro	13	0,7
	Ritmi / pause	79	4,3
	Polifunzionalità e polivalenza	19	1
	Riconoscimento invenzioni lavoratori	0	0
	Missioni / trasferte / distacchi	83	4,5
	Controlli diretti	21	1,1
	Controlli a distanza e gestione dei dati	78	4,2
Assetto organizzativo n.505; 27,5%	Nuove tecnologie e digitalizzazione	111	6
	Cambiamento organizzativo	255	13,9
	Sistemi di qualità	9	0,5
	Teamworking	3	0,2
	Smartworking	293	15,9
	Telelavoro / a distanza	20	1,1
	Partecipazione diretta	8	0,4
Altro	Rapporti con utenze/clienti	1	0,1
		57	3,1

³³ Per un maggiore dettaglio si rimanda alla lettura del primo Focus sulla contrattazione Covid (Febbraio 2021), in cui le contrattazioni di Agenzia delle Dogane e ISA sono state dei casi di studio.

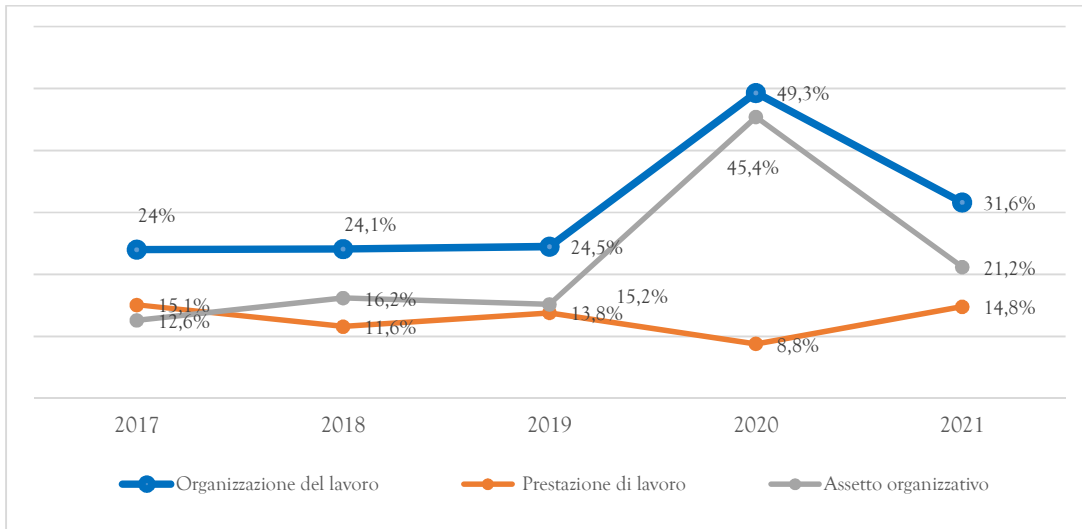


Figura 45 Andamento temporale dell'area e degli Istituti dell'Organizzazione del lavoro

Rispetto al settore merceologico, si può notare come le questioni relative all'organizzazione del lavoro siano molto frequenti nella contrattazione delle aziende manifatturiere, interessate soprattutto da cambiamenti organizzativi. In particolare presentano percentuali più significative la filiera dei settori legati all'edilizia (45%) e l'agroalimentare (35%).

Anche il settore pubblico presenta un valore elevato sull'intera area e ciò sicuramente si lega molto anche alla prescrittività delle norme che nelle diverse fasi della pandemia hanno regolato l'utilizzo del lavoro da remoto nella Pubblica amministrazione. La percentuale scende nei servizi, perché in questo settore è sicuramente più difficile attuare lo smartworking.

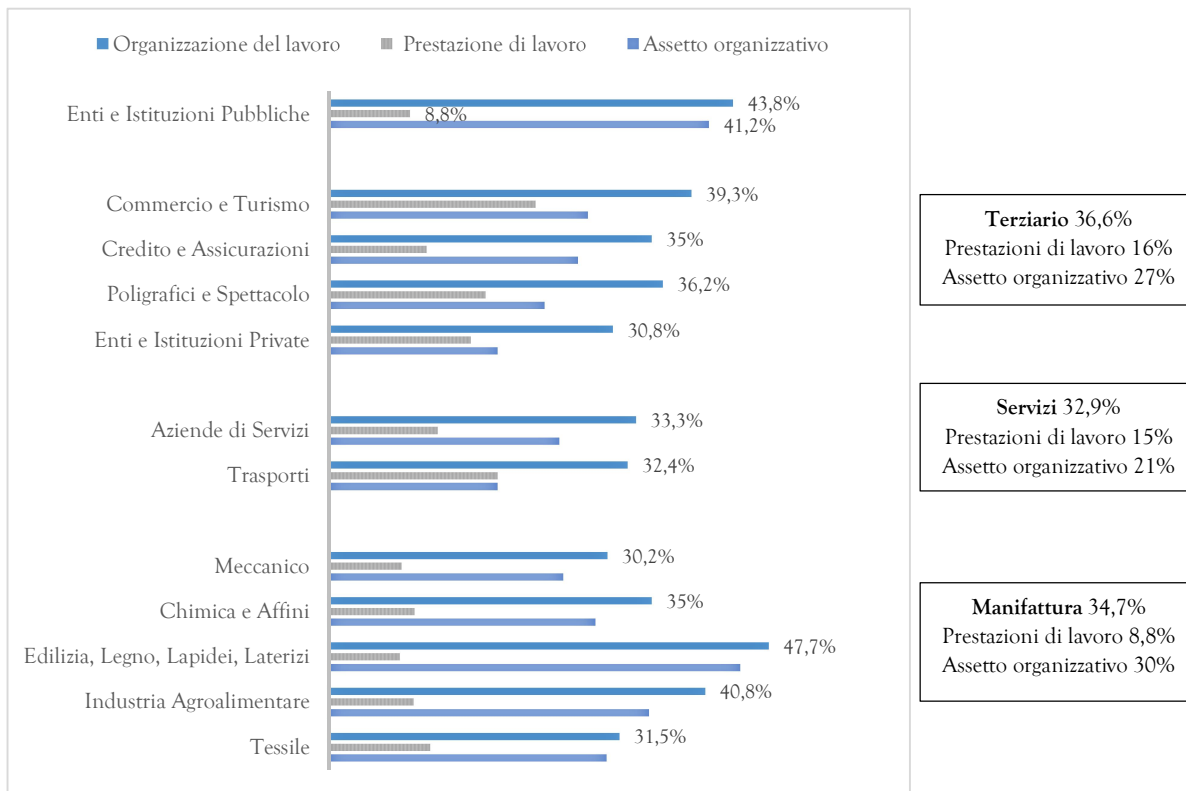


Figura 46 Accordi su Assetto organizzativo e Prestazione di lavoro per settore (% su totale entro ogni categoria)

4.5. La contrattazione sul lavoro agile

Come ribadito in molte occasioni, negli ultimi due anni la contrattazione sul lavoro agile ha visto un notevole sviluppo, che potremmo definire sia quantitativo che qualitativo. Nel complesso gli accordi sullo smart working analizzati sono 304, ovvero il 16,5% del totale³⁴. Una percentuale decisamente significativa, soprattutto se si pensa che nel rapporto precedente, relativo agli anni 2017-19 non superava il 7%. E in effetti la figura che segue mostra come la contrattazione su questo istituto abbia visto un'evoluzione a partire dal 2017-anno in cui è stata introdotta la legge 81/2007 che ne regola i principali aspetti- con una decisa avanzata nel corso del 2020, che sembra essersi parzialmente stabilizzata nel 2021.

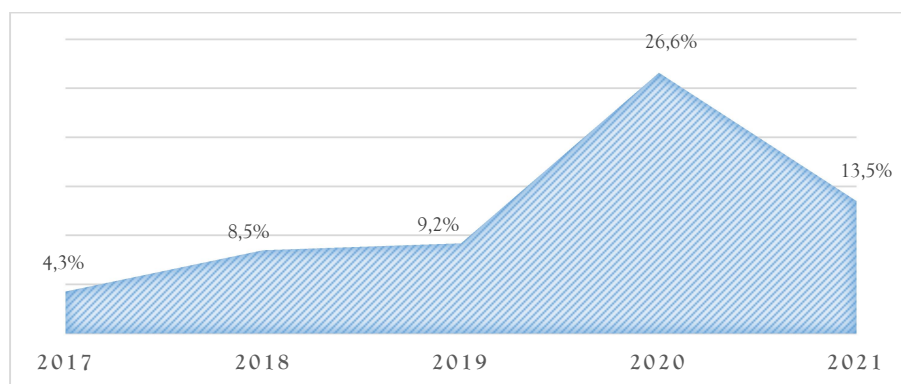


Figura 47 Andamento della voce Smart Working negli anni (% calcolate entro il totale di ogni anno)

Ovviamente la contrattazione su questo aspetto è molto legata al settore di appartenenza, ma va comunque evidenziato come questa crescita si sia registrata in tutti i comparti economici, anche in quelli che precedentemente avevano raramente sviluppato esperienze di lavoro agile. In questo quadro, una breve considerazione va fatta sul settore pubblico in cui l'adozione del lavoro agile è stato via via strutturata ed estesa, interessando una platea sempre più ampia di lavoratrici e lavoratori pubblici. Tuttavia la contrattazione pubblica sullo smart working si caratterizza per un quadro regolativo disomogeneo: a fronte di accordi in alcuni grandi enti, esistono tantissime realtà in cui la regolamentazione è stata determinata da atti unilaterali.

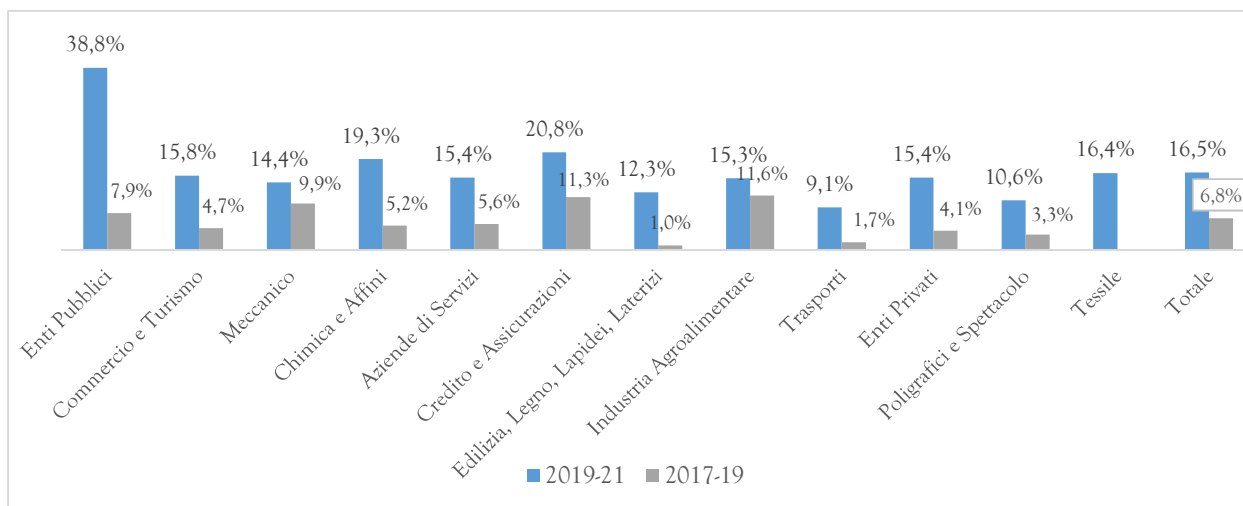


Figura 48 Incidenza del lavoro agile per settore e confronto con secondo rapporto (% calcolate entro il totale di ogni categoria)

³⁴ Per queste analisi sono state aggregate le voci relative a Smartworking e Telelavoro.

Come si è visto dal capitolo 3, l'organizzazione aziendale riguarda poco meno dell'38% dei contratti firmati da piccole aziende, la figura che segue mostra come poche di queste prevedano il ricorso al lavoro agile, che invece compare in un terzo degli accordi delle grandi aziende.

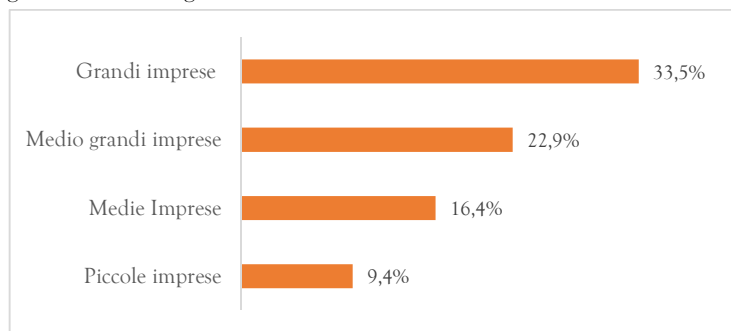


Figura 49 Incidenza del lavoro agile per dimensione aziendale (% calcolate entro il totale di ogni categoria)

Tuttavia la contrattazione sullo smart working ha visto non solo un aumento quantitativo, quanto piuttosto la definizione di veri e propri accordi specifici che regolano l'attività da remoto in ogni suo aspetto. Lo smart working sperimentato da milioni di lavoratori e lavoratrici durante la pandemia ha tematizzato, anche sul piano negoziale, nuove domande e nuovi bisogni, per cui non sorprende che gli accordi che lo regolano assumano una sempre maggiore complessità.

La tabella che segue propone una distinzione tra diversi gruppi di accordi sullo Smart working nel campione di accordi aziendali qui analizzati, sulla base di anno di firma e se si tratta di un contratto specifico³⁵ su questo istituto.

	Specifico	Non specifico	Totale
2019	30	30	60
2020	66	104	170
2021	50	24	74
Totale	146	158	304

Osservando la tabella si possono trarre alcune considerazioni preliminari:

- Tra i 60 accordi sul lavoro agile siglati nel corso del 2019, la metà sono specifici ma questi più raramente normano dettagliatamente l'istituto, mostrando ancora un profilo concentrato prevalentemente su alcune aree contrattuali.
- Nel corso del 2020 c'è stata una proliferazione di accordi sullo smart working, ma si tratta perlopiù di contratti non specifici -siglati principalmente della prima fase emergenziale nell'ambito dei protocolli di sicurezza- in cui il lavoro agile viene introdotto come misura straordinaria e caratterizzato, essenzialmente, per l'assenza di una vera possibilità di scelta individuale, nonché attraverso una regolazione generale.
- Gli accordi del 2021, invece, più frequentemente sono testi che introducono -in maniera sperimentale o permanente- e normano il lavoro agile nelle aziende.

Con riferimento ai soli accordi specifici va detto che si tratta di un insieme piuttosto eterogeneo di accordi, ma leggendoli a partire da quelli meno recenti si può notare come la contrattazione sul tema del lavoro agile stia subendo una rapida e radicale evoluzione nel corso di un arco temporale molto ristretto. Questo è in parte

³⁵ Per accordo specifico s'intendono gli integrativi specifici sul tema dello smart working che lo introducono e lo normano. Selezionando questo tipo di accordi si può assumere che i temi che vi si associano, sono direttamente riferiti alla regolamentazione del lavoro agile (cfr. fig.50).

mostrato dalla figura che segue in cui si presentano i temi che si associano maggiormente alla contrattazione sullo smart working.



Figura 50 Incidenza dei principali temi che si associano allo Smart Working (%entro il tot di accordi specifici sullo SW)

I temi presentati nella figura contribuiscono a delineare alcuni aspetti fondamentali che caratterizzano questi accordi specifici sul lavoro agile, in particolare:

- La partecipazione si esplica soprattutto come forma di monitoraggio, con verifiche congiunte periodiche attraverso cui valutare la sperimentazione delle nuove modalità lavorative introdotte e più raramente con la costituzioni di comitati paritetici specificatamente dedicati. Inoltre, diversi accordi, soprattutto quelli più recenti, prevedono il pieno riconoscimento dei diritti sindacali, attraverso l'uso della bacheca elettronica e lo svolgimento delle assemblee sindacali, anche con la possibilità di espletare l'esercizio di voto da remoto;
- Molti degli accordi specifici sullo smart working normano l'orario di lavoro (44,5%), che in generale rimane invariato con la collocazione dell'attività lavorativa che deve essere compresa entro una fascia oraria prestabilita, perlopiù tra le 8 e le 20. In questo quadro generale, si presentano comunque condizioni molto diverse, per cui si va da casi di gestione molto flessibile dell'orario di lavoro, a impostazioni più rigide che impongono al lavoratore fasce di reperibilità obbligatorie. Naturalmente questo aspetto è strettamente vincolato al tipo di mansione svolta, ma è importante disciplinare il diritto alla disconnessione dagli strumenti tecnologici di lavoro, nell'ottica di promuovere il benessere e la conciliazione vita e lavoro. In questo senso, è necessario anche predisporre le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la possibilità disconnessione ai lavoratori;
- Gli accordi specifici sullo smart working che prevedono controlli a distanza sono solo 13% e ciò interroga sull'impostazione -in divenire- del rapporto tra datore di lavoro, responsabili aziendali e dipendente. Probabilmente l'aspetto più innovativo del lavoro agile risiede nel potenziale di fiducia che può instaurarsi tra azienda e dipendente, in particolare rispetto alla conciliazione tra mansioni/obiettivi assegnati ed esigenze personali. In questo senso ci sono accordi che prefigurano modalità innovative di smart working caratterizzate da una maggiore flessibilità nella gestione dei tempi e dei luoghi di lavoro, a fronte dalla definizione degli obiettivi da raggiungere. In generale, alla prova dei fatti, produttività e qualità del lavoro hanno risentito limitatamente del nuovo scenario lavorativo. I riscontri degli ultimi mesi, infatti, hanno provato che quello del controllo aziendale sulla produttività è un falso problema; è quindi necessario pensare a un'evoluzione delle modalità di prestazione di lavoro/realizzazione degli obiettivi, soprattutto attraverso il confronto tra le parti.

- In circa un quarto degli accordi è previsto che l'azienda fornisca gli strumenti per lo svolgimento del lavoro agile, nel caso in cui il lavoratore ne faccia richiesta, e è responsabile del corretto funzionamento tecnico degli apparati forniti al dipendente; ma questo è tenuto a utilizzare e custodire le apparecchiature tecnologiche assegnate in maniera adeguata. Tuttavia, ci sono anche accordi che regolamentano l'uso di strumenti personali.

- È evidente che la diffusione del lavoro agile sta predisponendo nuove forme di organizzazione aziendale (25,3%) basate sull'alternanza tra presenza in sede e lavoro da remoto. Inoltre a questo aspetto si lega anche la definizione del luogo della prestazione da remoto che, in generale, prevede che il lavoratore abbia la facoltà di individuare la sede di lavoro diversa dall'ufficio, da cui rendere la prestazione nelle giornate di lavoro agile. La condizione che viene posta è che l'attività si svolga in contesti idonei, sicuri e in cui sia garantita la giusta privacy delle informazioni aziendali. Tuttavia alcuni accordi prevedono espressamente che l'attività lavorativa si svolga da casa, in locali indicati dall'azienda o con esplicito divieto per luoghi pubblici o aperti al pubblico. In alcuni accordi è stata prevista la possibilità di sfruttare gli spazi di co-working, a condizione che si garantisca il giusto livello di riservatezza sui dati aziendali.

- Oltre un quarto degli accordi aziendali specifici sullo smart working prevedono il ricorso a una formazione professionale dedicata per i lavoratrici e lavoratori. Nella maggior parte dei casi si tratta di corsi on line riguardanti le specifiche logiche, finalità e modalità di svolgimento della prestazione da remoto e per preparare adeguatamente i dipendenti all'uso di nuovi strumenti di lavoro. Una questione importante riguarda la formazione sulla protezione dei dati aziendali e sulla cyber security. In generale, quello che emerge dalla contrattazione è la necessità di una formazione specifica per i diversi livelli professionali; quadri e dirigenti dovrebbero essere formati alla capacità di gestire il lavoro anche quando non è in presenza, passando dall'idea del controllo del tempo dei lavoratrici e lavoratori a quello del lavoro per obiettivi. Infine va precisato che lo smart working non ha impedito lo svolgimento delle iniziative di formazione professionali sia ordinarie che innovative, e questo è stato possibile attraverso l'uso delle piattaforme on line per le attività di e-learning.

- Il 24% di questi accordi fa riferimento a clausole relative a salute e sicurezza nello svolgimento dello smart working. In particolare sono previsti interventi di informazione e formazione sul tema di rischi specifici connessi alle modalità di svolgimento della prestazione da remoto. In generale, comunque, il datore di lavoro rimane responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Inoltre in alcuni sono previsti dotazioni per lo svolgimento del lavoro agile, come l'accordo di Poste che prevede la fornitura di sedie ergonomiche.

Per concludere, quindi, sembra che la consistente diffusione del lavoro agile dettata dalla pandemia stia ora lasciando spazio a processi riorganizzativi nei settori e nelle aziende che determineranno, anche terminata la fase di emergenza, un ricorso più strutturale a tale modalità di lavoro. Per questo il ruolo della contrattazione rimane centrale per garantire pienamente i diritti delle lavoratrici e dei lavoratori nelle nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. In questo quadro è necessario che il sindacato valorizzi una più approfondita conoscenza degli aspetti normativi, tecnici, psicologici per affrontare adeguatamente la contrattazione su queste materie; senza tralasciare i risvolti conflittuali che potrebbero emergere fra lavoratrici e lavoratori che possono essere remotizzati e coloro che non possono godere di questa condizione per il tipo di mansione svolta. Tuttavia va anche sottolineato che la varietà che contraddistingue la contrattazione aziendale su questo tema dimostra la mancanza di un quadro di riferimento rispetto al quale orientare la regolamentazione del lavoro agile. Anche per questa ragione occorre rivedere la legge 81/2017 che, nel prevedere comunque la volontarietà del lavoratore nell'accesso allo smart working, deve esplicitare il riferimento di principio alla contrattazione collettiva in aggiunta all'accordo individuale. Con tutta evidenza la

legge non deve occuparsi di aspetti legati all'organizzazione del lavoro, che è competenza delle parti nella contrattazione, ma deve disciplinare, ove si valutasse una opportunità di intervento che non pare essere prioritaria dalla maggior parte delle parti sociali, gli aspetti legati a specifiche fattispecie di tutela.

Approfondimento 2- Digitalizzazione e relazioni sindacali in Autostrade per l'Italia - Aspi³⁶

L'Azienda Autostrade per l'Italia (Aspi) è una società per azioni italiana che si occupa della gestione in concessione di tratte autostradali e della relativa manutenzione. Dopo una serie di note vicissitudini, da marzo di quest'anno, Aspi entra a far parte dell' Holding Reti Autostradali, con la maggioranza delle azioni in capo a Cassa Depositi e Prestiti. Forse non proprio una nazionalizzazione in senso tecnico, ma di certo il passaggio sotto il controllo indiretto ma sostanziale dell'attore pubblico. I dipendenti del Gruppo sono all'incirca 5000; 9.000 se si considerano anche le società controllate. Il Piano Industriale 2020-2024 prevede la trasformazione della Società in operatore integrato di mobilità, da realizzare con un investimento pari a 14,5 miliardi di euro e la creazione di 2.900 nuovi posti di lavoro.

Il contratto nazionale di riferimento è quello per il personale dipendente da società e consorzi concessionari di autostrade e trafori. Quello attualmente in vigore è stato siglato il 16 dicembre 2019. Alla contrattazione aziendale, il CCNL demanda una seria molto ampia e importante di prerogative e poteri. A quel livello, le parti firmatarie hanno ribadito la “centralità strategica” di un rinnovato rapporto con le organizzazioni sindacali e della “valorizzazione e motivazione delle risorse umane”, nel processo di una più complessiva ridefinizione delle missioni e degli obiettivi aziendali. A livello di Gruppo sono previsti incontri annuali per lo scambio di informazioni e la consultazione, anche per ciò che concerne progetti di intervento sugli assetti tecnologici ed organizzativi “che comportino modifiche all'assetto produttivo”. Ad esempio, l'introduzione di nuove tecnologie.

In Aspi esistono comitati paritetici su salute e sicurezza, qualità dei servizi, formazione continua, welfare aziendale, e - molto recente - sul tema della diversity, per le pari opportunità, il contrasto al mobbing e alle molestie sessuali, alla conciliazione.

A novembre 2021, sulla base di un nuovo accordo sindacale, è stato costituito il “Comitato bilaterale per lo sviluppo strategico”. Esso sarà chiamato a esprimere il proprio parere preventivo consultivo soprattutto propositivo sui punti centrali dell'avanzamento del piano industriale Aspi. Incontri semestrali per discutere le prospettive produttive e le conseguenti previsioni di investimento, aggiornamenti dei progetti in corso, con le implicazioni su occupazione, condizioni e sicurezza sul lavoro. Nel commentarlo, il management ha dichiarato di ispirarsi al modello tedesco della cogestione, “disegnando una nuova alleanza fra il Gruppo Aspi e le organizzazioni sindacali”.

Riguardo ancora alle forme della partecipazione, va sottolineata l'esperienza dell'azionariato ai dipendenti, generalmente poco diffusa in Italia, come attesta l'irrisorio 0,1%, riscontrato nella frequenza dei temi ed istituti riscontrati in questo rapporto. Il 90% dei dipendenti ASPI ha aderito al piano. Il Gruppo ha inoltre messo a disposizione un robusto sistema di welfare integrativo, specie in termini di assicurazione sanitaria e previdenza complementare.

Da tempo il Gruppo è impegnato in un profondo processo di riorganizzazione, al cui centro vi sono una serie di obiettivi e valori, precisati ed esposti in una serie di documenti e di linee-guida.

Il Piano Strategico di Trasformazione 2020-23 ne elenca principalmente quattro: la trasparenza, la qualità, la responsabilità e la performance. Grazie ad essi si intende incoraggiare la collaborazione e la condivisione, favorendo una cultura del feedback “aperta e costruttiva”. In questo modo si mira a favorire la presa di decisione a tutti i livelli, con sistemi trasparenti per misurare le prestazioni e i risultati attraverso criteri chiari, misurabili ed accessibili.

³⁶ A cura di Salvo Leonardi, Fondazione di Vittorio

Tutto il programma di trasformazione aziendale è stato programmato e gestito attraverso la creazione di gruppi inter-funzionali di lavoro, che vanno dal primo livello dell'amministratore delegato all'ultimo livello dell'organizzazione. Il lavoro in team è diffuso nei rami più alti dell'organizzazione aziendale; specialmente quelli che si occupano di progettazione informatica e ingegneristica (Autostrade Tech). Qui i team si chiamano "Stanze". In ogni Direzione vi sono 9 stanze, composte da circa 30 persone ciascuna, di tutti i vari livelli di inquadramento; il loro obiettivo è quello di coordinarsi e conseguire gli obiettivi concordati.

Da tempo, in Aspi, è in corso un vasto ricambio professionale e generazionale del personale; specialmente fra le qualifiche medio-basse degli esattori e manutentori. Nel corso degli ultimi quindici anni, la principale innovazione tecnologica, in grado di impattare fortemente sul lavoro, è stata la sostituzione del pagamento dei pedaggi autostradali mediante la presenza personale addetto agli sportelli, con nuovi e diversi sistemi, basati su casse automatiche, telepass, carte di credito ed altre forme ancora. Oggi l'esazione manuale riguarda non più del 15% del totale delle operazioni. Va sottolineato come la profonda ristrutturazione di questi anni ha prodotto effetti occupazionali e sociali limitati. Non vi sono mai stati licenziamenti collettivi e, grazie a un forte ricorso alla negoziazione sindacale e agli strumenti disposti dalla legislazione in questi casi, anche il ricorso agli appalti e alle esternalizzazioni è stato tenuto sotto controllo.

Attraverso la trasformazione digitale, Aspi mira ad anticipare i trend tecnologici e sociali, investendo in nuova tecnologia e ricerca. La digitalizzazione costituisce una delle sette linee guida del Piano Strategico di Trasformazione 2023. Tutti i lavoratori sono incentivati a fare un ricorso sempre più ampio agli strumenti digitali messi a disposizione dall'azienda. L'accordo sindacale del 15 aprile 2021 sul premio di risultato, ad esempio, ne calcola una quota sulla base del numero di accessi che il singolo lavoratore farà ogni mese, attraverso un apposito contatore.

Fra le maggiori innovazioni tecnologiche, la maggiore riguarda probabilmente la creazione di una piattaforma di intelligenza artificiale di Ibm, che consentirà di monitorare 4.500 opere presenti sulla rete autostradale di Aspi, attraverso l'impiego di droni dotati di piano di volo automatico, ed equipaggiati con laser-scanner topografici e telecamere ad altissima risoluzione. Verrà inoltre utilizzato anche l'Internet delle cose (IoT) e la modellizzazione digitale 3D. In tal modo diverrà possibile effettuare delle vere e proprie radiografie dei materiali, in grado di prevenire ogni eventuale deterioramento, e con esso i rischi di cedimento. Gli ispettori verranno dotati di un tablet, nel quale verrà inserito direttamente il nuovo sistema digitale, con tutti i dettagli e le foto rilevate nel corso dell'ispezione, rendendone immediata la disponibilità delle strutture aziendali deputate.

Per fare ciò, si punta molto ad aumentare le competenze delle risorse umane (*upskilling*) e sviluppare abilità ricoprendo nuovi ruoli (*reskilling*), anche attraverso il ricorso a forme di *job rotation*. Un altro accordo sindacale molto recente riguarda la possibilità di ricorrere al *Fondo Nazionale Nuove Competenze*, finalizzato proprio a sostenere questo genere di interventi. Questo impegno si traduce oggi, da un lato in un ringiovanimento della propria forza-lavoro, attraverso un piano di assunzioni che, nei prossimi quattro anni, dovrebbe riguardare poco meno di 3.000 dipendenti, laddove il 2020, in tempo di pandemia, ha già visto l'arrivo di 800 nuove professionalità. I dati forniti dall'azienda, parlano di 124.000 ore di formazione già rendicontate (Ott. 2021). I sindacati hanno negoziato con l'azienda queste trasformazioni, e stanno continuando a farlo. Una serie di contratti collettivi aziendali va già in questa direzione, come nel caso della nuova disciplina del premio di risultato, in materia di investimenti nelle nuove competenze, sullo *smart working*, sulle politiche relative alla "*diversity*".

I sindacati sentono oggi l'esigenza di impedire che, in nome del cambiamento organizzativo, possano realizzarsi processi di esternalizzazione e frammentazione, in grado di erodere l'unità del perimetro contrattuale che oggi disciplina l'insieme di tutte le categorie professionali legate al ciclo infrastrutturale e della manutenzione della rete autostradale. Ambiscono a concertare il cambiamento, anticipandone e seguendone da vicino la programmazione e l'implementazione. Temono infine che attraverso un ricambio generazionale e

di professionalità troppo accelerato, possa ridursi significativamente la rappresentatività del sindacato in azienda, con conseguenze destinate poi a farsi sentire poi per tutti, in termini di garanzie e qualità del lavoro.

4.6 Inquadramento Mansioni e Formazione

La sesta macro area (22%, n.406) si compone di 3 istituti, in cui i primi due sono riferiti, rispettivamente, a Inquadramento e Mansioni, mentre il terzo riguarda più specificatamente il tema Formazione. Per quest'ultimo risulta prevalente la Formazione professionale in senso ampio, ma va anche sottolineato che la voce Formazione all'innovazione ha visto un forte rialzo rispetto alla precedente rilevazione passando dal 2,4% per gli accordi 2017-19 al 9% della rilevazione attuale. Questo ha a che fare con due aspetti principali, il primo è l'incidenza di questa voce nei contratti sul Fondo Nuove Competenze, come si vedrà meglio nel paragrafo successivo, e la seconda è l'associazione di questo aspetto con lo smart working (il 33,5% degli accordi che tratta di formazione all'innovazione, si associano alla voce smart working). In generale, molti accordi sul lavoro agile prevedono il ricorso a una formazione specifica (declinata appunto come formazione all'innovazione) per prepararli adeguatamente all'uso di specifici strumenti di lavoro da utilizzare da remoto. Ne è un interessante esempio l'accordo sul lavoro agile del Credito Cooperativo Italiano che vincola l'adesione allo smart working a una specifica formazione su procedure tecniche per la connessione da remoto, aspetti di salute e sicurezza, corretto utilizzo e tutela delle informazioni e dei beni della Società, privacy e tutela dei dati personali.

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

		Val. Assoluto	Val. %
Inquadramento n.101; 5,5%	Classificazione profili professionali	73	4,1
	Quadri	6	0,3
	Qualifiche	29	1,6
Mansioni n.125; 6,8%	Definizione mansioni	29	1,6
	Deroghe/demansionamento	0	0
	Valorizzazione professionale	105	5,7
Formazione n.347; 18,9%	Formazione professionale /continua	225	12,3
	Formazione all'innovazione	167	9,1
	Certificazione/libretto formativo	68	3,7
	Alternanza scuola-lavoro	10	0,5
	Diritto allo studio	22	1,2
	Formazione linguistica stranieri	0	0
Altro		118	6,4

Rispetto al settore, si può vedere come le norme legate alle mansioni, siano contrattate frequentemente nel settore pubblico, mentre l'inquadramento ricorre in maniera simile in ognuno dei comparti considerati. Gli aspetti legati alla formazione sono abbastanza diffusi in tutti i settori, in particolare nel terziario -con elevata incidenza nel commercio e turismo- e nella manifattura in cui ovviamente è molto diffusa la contrattazione sulla formazione professionale nelle industrie, in particolare quelle agroalimentari.

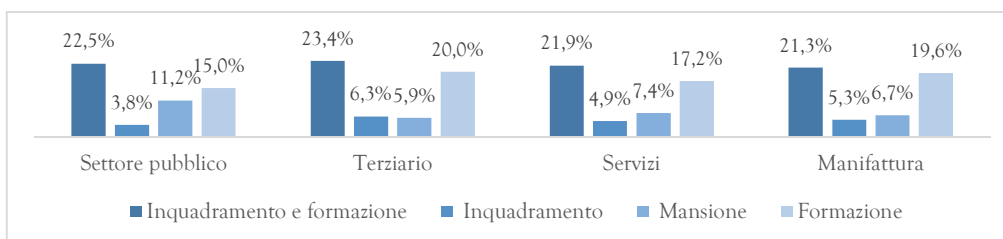


Figura 51 Inquadramento e Mansioni e Formazione per settore e tipo di accordo (% su totale entro ogni categoria)

4.6.1 Gli accordi sul Fondo Nuove Competenze

La coorte di accordi analizzati comprende una quota di accordi sul Fondo Nuove Competenze (art. 88 del Decreto legge n. 34 19 maggio 2020), in particolare si tratta di 119 contratti aziendali, il 6,5% del totale. Il Fondo è stato istituito nel quadro delle misure finalizzate a contrastare le ripercussioni negative sull'economia nazionale causate della pandemia, intervenendo “per consentire la graduale ripresa dell'attività dopo l'emergenza epidemiologica, con la finalità di innalzare il livello del capitale umano nel mercato del lavoro offrendo ai lavoratori l'opportunità di acquisire nuove o maggiori competenze e di dotarsi degli strumenti utili per adattarsi alle nuove condizioni del mercato del lavoro, sostenendo le imprese nel processo di adeguamento ai nuovi modelli organizzativi e produttivi determinati dall'emergenza epidemiologica da Covid-19” (Decreto interministeriale 9 ottobre 2020).

Oltre tre quarti degli accordi sul FNC è stata siglata nell'ultima parte del 2020, soprattutto perché la possibilità di accesso Fondo era stata inizialmente disposta fino a dicembre 2020, poi prorogata fino al 30 giugno 2021 per l'ampia adesione.

Per poter accedere al Fondo, il requisito fondamentale è la sottoscrizione di un accordo collettivo³⁷ che deve prevedere, in particolare:

- l'indicazione delle innovazioni di natura organizzativa, tecnologica, di processo e di prodotto realizzati in risposta alla crisi;
- l'individuazione dei fabbisogni formativi in termini di nuove o maggiori competenze derivanti dall'introduzione di innovazioni di natura organizzativa, tecnologica, di processo di prodotto;
- la predisposizione di un progetto formativo strutturato, che individui gli obiettivi di apprendimento, dia evidenza delle modalità di valorizzazione del patrimonio di competenze possedute dal lavoratore e di personalizzazione dei percorsi di apprendimento, indichi il soggetto erogatore della formazione e le modalità di attestazione delle competenze acquisite;
- il numero di lavoratori coinvolti nel progetto;
- il numero di ore dell'orario di lavoro da destinare a percorsi formativi (con limite massimo a 250 ore a lavoratore);
- la dimostrazione del possesso dei requisiti tecnici, fisici e professionali di capacità formativa per lo svolgimento del progetto, nei casi in cui sia l'azienda stessa a erogare la formazione;

Inoltre, gli accordi possono prevedere lo sviluppo di competenze finalizzate a incrementare l'occupabilità del lavoratore, anche al fine di promuovere processi di ricollocazione in altre realtà lavorative.

La contrattazione sulla rimodulazione dell'orario di lavoro potrebbe essere inoltre un'occasione di maggior partecipazione delle parti sociali ai processi di rinnovamento organizzativo, all'interno di un contesto in cui le relazioni industriali si sono già proficuamente messe alla prova nella prevenzione e nel contrasto della diffusione del virus.

Rispetto al settore si può vedere come quasi la metà di questi accordi sia afferente al manifatturiero e, in particolare al meccanico. Molti accordi sono anche firmati da aziende di servizi.

³⁷ La norma prevede che imprese e sindacati possano realizzare, attraverso contrattazione collettiva territoriale o aziendale, intese di rimodulazione dell'orario di lavoro a fronte di mutate esigenze organizzative e produttive che comportino la destinazione di parte dell'orario a percorsi formativi. Il Fondo, gestito dall'Agenzia nazionale delle politiche attive del lavoro (ANPAL), si fa carico di tutti gli oneri relativi alle ore di formazione.

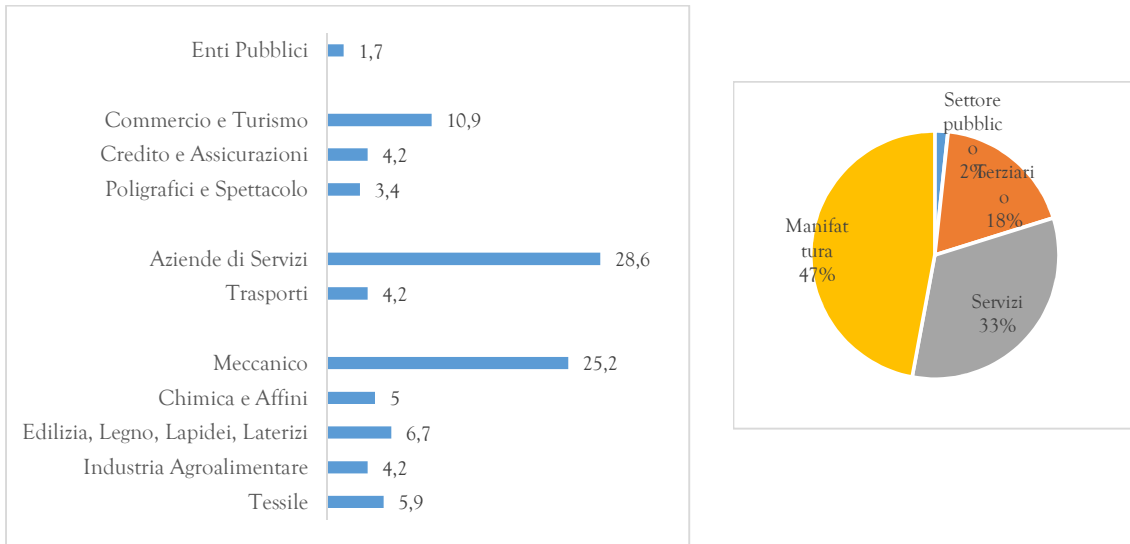


Figura 52 Settore di riferimento per gli accordi aziendali su FNC (% calcolate entro il totale di accordi su FNC)

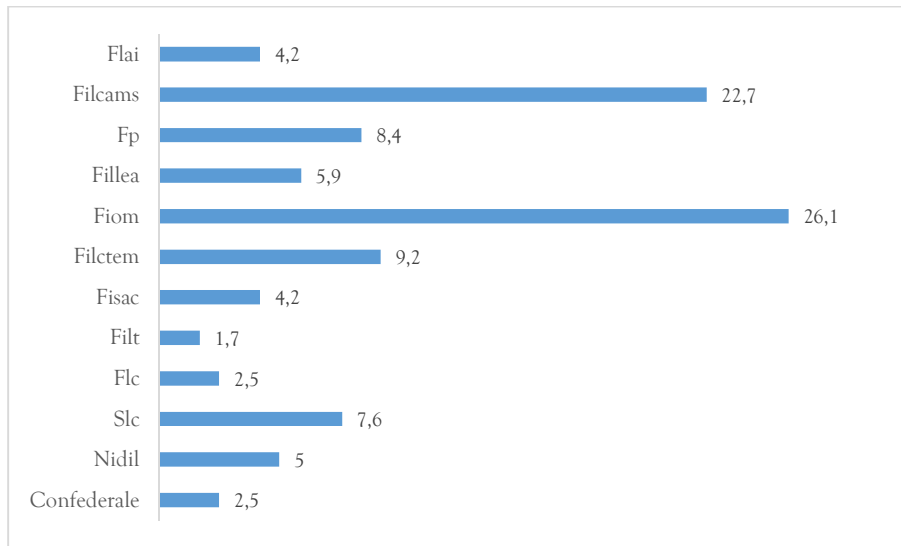


Figura 53 Categorie firmatarie degli accordi aziendali sul FNC (% calcolate entro il totale di accordi su FNC)

Per quanto riguarda la zona geografica, la tabella che segue mostra come la maggior parte degli accordi riguardi regioni del Nord, ma comunque non sia troppo sbilanciata rispetto agli altri territori.

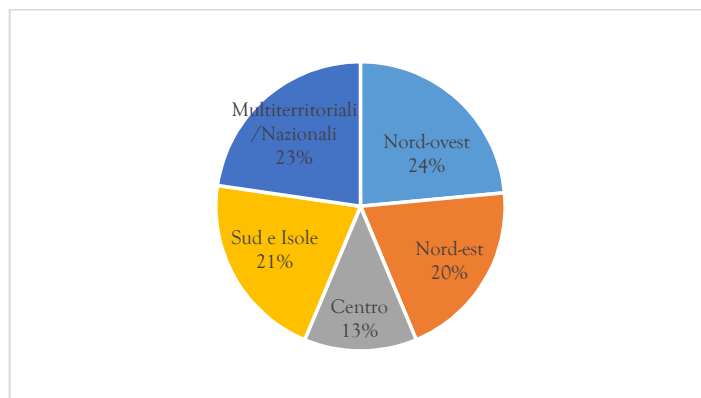


Figura 54 Zona geografica di riferimento per gli accordi aziendali su FNC (% calcolate entro il totale di accordi su FNC)

Come si può vedere dal grafico sottostante la maggior parte di questi accordi, circa il 40%, è firmato da aziende con meno di 50 dipendenti, a conferma del fatto che il FNC ha rappresentato un'occasione importante soprattutto per le piccole imprese.

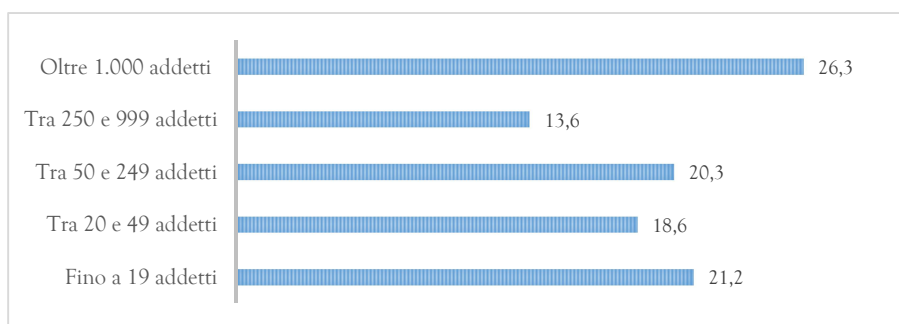


Figura 55 Dimensione aziendale delle imprese firmatarie accordi su FNC (% calcolate entro il totale di accordi su FNC)

Gli accordi aziendali sul FNC sono più ricchi e variabili dal punto di vista tematico, rispetto ai territoriali perché in questo caso vengono definiti specifici piani formativi legati al sistema organizzativo delle imprese³⁸. La tabella che segue presenta, in maniera sintetica, la ricorrenza dei diversi temi negli accordi aziendali analizzati (n.119)³⁹. Come si può vedere quasi tutti i testi fanno riferimento alla situazione contestuale entro il quale il piano si inserisce- l'impatto economico del Covid- e circa un quarto cita direttamente l'applicazione di legge.

Il piano può prevedere la formazione di tutto il personale dipendente o solo lavoratori con determinate qualifiche (11,8%) o mansioni (15%), maggiormente coinvolti in progetti di ridefinizione dei modelli organizzativi.

Con specifico riferimento agli aspetti più direttamente legati ai programmi formativi, si può notare come:

- quasi la metà degli accordi faccia riferimento alla personalizzazione del progetto di apprendimento, attraverso percorsi di valorizzazione degli apprendimenti individuali che riguardano il bilancio delle competenze in ingresso e la successiva verifica delle competenze conseguite in esito ai percorsi di apprendimento;

³⁸ Non tutti gli accordi raccolti hanno in allegato il progetto formativo, in cui sono descritte informazioni più dettagliate sul piano formativo (come ad esempio il numero di lavoratori coinvolti, le ore di formazione erogate, i contenuti didattici o le modalità di valutazione).

³⁹ Le voci tematiche della tabella 22 non corrispondono esattamente a quelle effettive, presenta nel corso del report, e questo perché i temi sono stati parzialmente riadattati per questo particolare tipo di accordi per renderli più adatti a classificarne il contenuto.

- le modalità di erogazione della formazione vengono esplicitate in circa due terzi degli accordi, e possono essere: in presenza, training on the job, percorsi stabiliti su piattaforme digitali, con didattica a distanza o mista;
- le modalità di attestazione delle competenze acquisite in esito ai percorsi formativi- devono essere coerenti con le regole definite dal D.Lgs. n. 13 del 2013- sono previsti dal 51% degli accordi, ma va detto che questi vengono illustrati più frequentemente nel progetto formativo piuttosto che nell'accordo.

Tabella 29 Temi previsti da Accordi aziendali su FNC (% calcolate entro il totale di accordi su FNC)

TEMI		VAL. ASS.	VAL. %
Riferimento alla normativa da applicare		22	18,5
Riferimento al contesto nel quale il piano formativo si inserisce		94	79
RELAZIONI SINDACALI E BILATERALITÀ	Riferimento a commissioni territoriali su formazione	3	2,5
	Confronto congiunto sull'applicazione dell'accordo	23	19,3
	Riferimento a enti bilaterali su formazione	13	11
FORMAZIONE ALL'ORGANIZZAZIONE INNOVATIVA	Individuazione fabbisogno impresa di nuove o maggiori competenze correlate all'implementazione di nuove tecnologie	30	25
	Individuazione fabbisogno impresa di nuove o maggiori competenze correlate ai processi di innovazione organizzativa di processo/prodotto/servizi	57	48
	Sviluppo competenze correlate all'incremento di occupabilità del lavoratore anche per processi di mobilità o ricollocazione	5	4,2
	Rimodulazione dell'orario di lavoro	53	44,5
SOGGETTI DESTINATARI E MODALITÀ DI SVOLGIMENTO	Individuazione dei soggetti destinatari della formazione in base a qualifica	14	11,8
	Individuazione dei soggetti destinatari della formazione in base a mansione	18	15
	Personalizzazione del percorso di apprendimento a partire dalla valutazione delle competenze possedute	53	44,5
	Modalità di svolgimento della formazione	73	61,3
ATTESTAZIONE DELLE COMPETENZE E SOGGETTI EROGATORI	Modalità per individuare e attestare le competenze acquisite	61	51,3

4.7 Occupazione e rapporto di lavoro

L'area relativa a occupazione e rapporti di lavoro (n.339, 18,4%) si sviluppa a partire da quattro istituti principali legati all'utilizzo delle forme contrattuali, all'assunzione dei lavoratori, agli appalti e ai licenziamenti. Complessivamente, i riferimenti all'uso delle forme contrattuali ricorrono in circa il 9,5% dei casi, segnando un deciso calo rispetto alla rilevazione precedente in cui era presente nel 17% degli accordi aziendali; analogamente la trattazione delle modalità di assunzione è passata dal 12% all'8%. Anche in questo caso, l'andamento è da attribuirsi al periodo di emergenza, in cui la contrattazione sugli aspetti legate alle forme contrattuali e assunzioni è scesa sotto il 4%. A differenza di questi due istituti, la voce relativa a Appalti/clausole sociali/contrasto lavoro irregolare, ha visto un aumento nel corso del 2020 (2019 4,3%, 2020 11,6%, 2021 3,5%) e questo è dovuto soprattutto alla regolamentazione rivolta alle aziende appaltatrici (spesso legate ai Protocolli aziendali di contrasto del contagio), in cui sono disposte una serie di misure preventive da applicare anche al personale dipendente delle ditte in appalto e subappalto che operano all'interno delle aziende, in particolare quelle del manifatturiero.

Gli accordi che invece trattano di licenziamenti e sanzioni disciplinari sono pochi, questo perché in generale i licenziamenti collettivi ricadono 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. Va inoltre

evidenziato che nella categoria *Altro* rientrano diversi contratti che prevedono deroghe ai limiti di durata, numero di proroghe, vincolo causale e percentuale di contratti a tempo determinato.

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

	Val. Assoluto	Val. %		
Utilizzo Forme Contrattuali n.174; 9,5%	Tempo indeterminato a tutele crescenti	25	1,4	
	Tempo determinato	64	3,5	
	Part-time	93	5,1	
	Somministrazione	40	2,2	
	Intermittente	2	0,1	
	Accessorio	0	0	
	Collaborazioni	1	0,1	
	Apprendistato	22	1,2	
	Stage/tirocinio	4	0,2	
	Autonomi	0	0	
	Assunzioni n.148; 8%	Modalità di selezione del personale e tipologia assunzioni	76	4,1
		Turn-over	31	1,7
Stabilizzazioni		53	2,9	
Periodo di prova		6	0,3	
Trasformazioni		35	1,9	
Appalti/clausole sociali/contrasto lavoro irregolare	121	6,6		
Licenziamenti n. 12; 0,7%	Risoluzione contratti / dimissioni	2	0,1	
	Licenziamenti individuali	2	0,1	
	Sanzioni e procedimento disciplinare	9	0,5	
Altro	16	0,9		

Per quanto riguarda il settore, si può notare come quest'area sia in generale meno trattata nel settore pubblico, aspetto abbastanza prevedibile in considerazione del fatto che i lavoratori pubblici sono perlopiù dipendenti assunti a tempo indeterminato. La regolazione delle forme contrattuali è più diffusa nei settori dei servizi e del terziario, come si vedrà meglio dalla fig.57

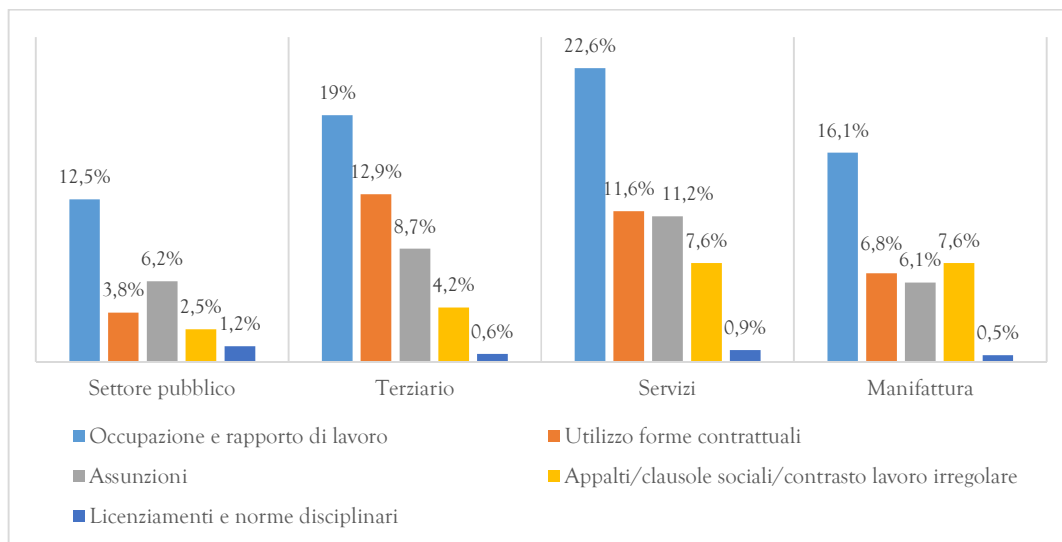


Figura 56 Istituti Contrattuali Occupazione e rapporti di lavoro per settore (% entro il totale accordi aziendali)

Un aspetto interessante che può essere analizzato è l'utilizzo di forme contrattuali a termine⁴⁰, che riguardano circa il 5,4% degli accordi aziendali (nel precedente rapporto questo valore si attestava al 10%). Rispetto al settore merceologico, è interessante notare come quasi il 15% degli accordi relativi alle aziende di servizi, seguiti da enti e istituzioni privati faccia riferimento a queste forme contrattuali, in relazione alla specificità delle mansioni che rientrano in questi settori. A seguire c'è un blocco abbastanza omogeneo nelle distribuzioni, per concludere con i settori meno interessati come credito e assicurazioni e istituzioni pubbliche. Va anche evidenziato il fatto che circa un terzo (32%) degli accordi che trattano temi relativi a forme contrattuali a termine, includono anche la il riferimento alla stabilizzazione dei rapporti di lavoro.

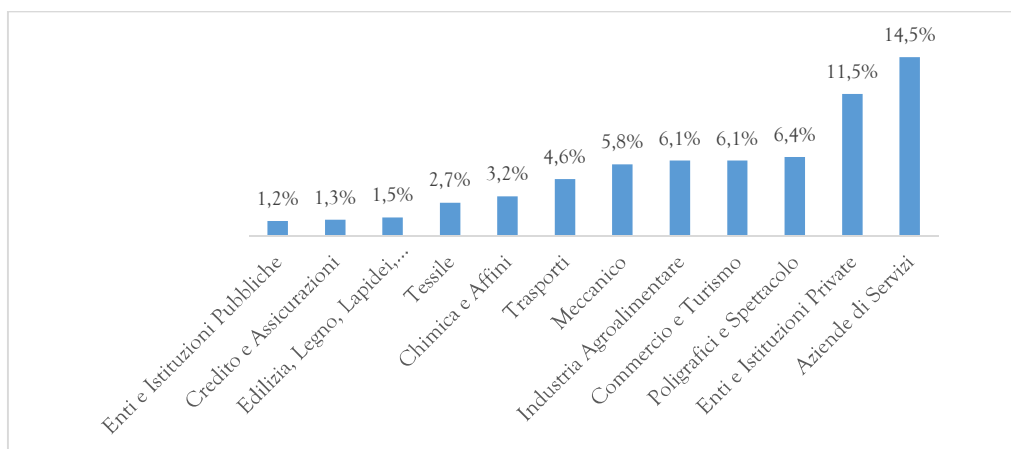


Figura 57 Contratti a termine per settore (% su totale entro ogni categoria)

Un'ultima considerazione può essere fatta rispetto agli accordi che trattano il tema del part time, che ricorre nel 5,3% degli accordi aziendali. Anche in questo caso si è segnata una riduzione degli accordi che trattano di questo tema- per gli accordi 2017-19 si attesta intorno al 10%- con valori che non superano il 2% per il 2020 e il 6% per il 2021. Come si può vedere questa forma contrattuale ricorre soprattutto tra gli accordi del terziario, in particolare tra quelli del commercio e del turismo. In generale questo tema all'interno degli accordi si lega in oltre un quarto dei casi alla possibilità di trasformare l'orario da tempo pieno a tempo parziale (28%). 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.

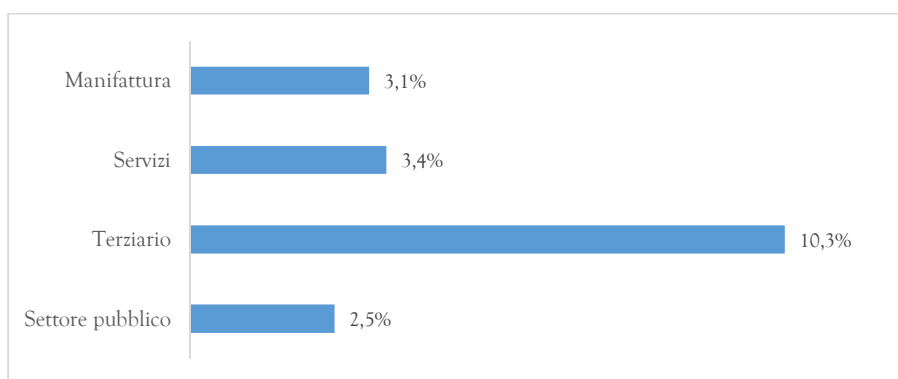


Figura 58 Accordi su Part time considerati per macro settore (% entro ogni categoria)

⁴⁰ Sono state aggregate le voci tematiche dell'area 7 che indicavano contratti a termine.

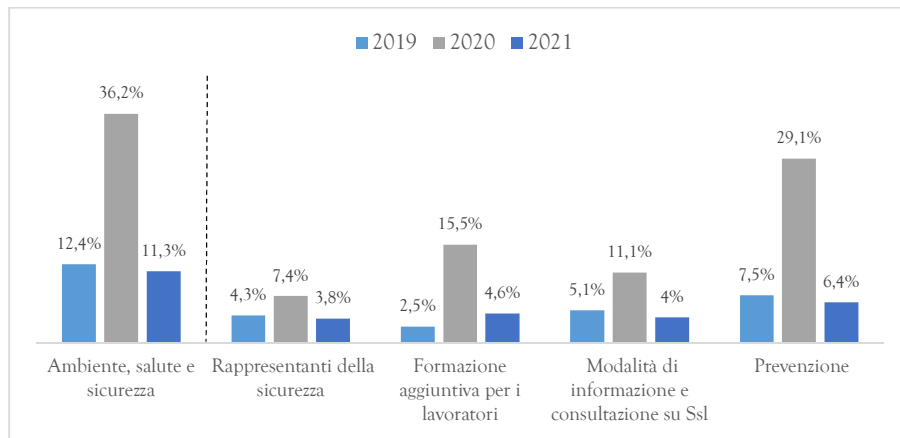
4.8 Ambiente Salute e Sicurezza

L'area che raccoglie le norme su Ambiente Salute e Sicurezza (n.374, 20,3%) ha visto un notevole incremento nel corso dell'ultima rilevazione, da riferirsi soprattutto alle misure di prevenzione introdotte dai protocolli firmati durante la fase emergenziale, come si vedrà meglio nel paragrafo 4.8.1. Nella voce *Altro*, oltre agli aspetti specifici riferiti ai protocolli di sicurezza (cfr. par.4.8.1), ci sono diversi accordi del 2021 che prevedono l'istituzione di hub vaccinali in azienda (es. Amazon, Energiean) o controlli periodici, non obbligatori, sui lavoratori attraverso l'utilizzo di test rapidi per la rilevazione di infezioni di Sars- Covid 19.

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

		Val. Ass.	Val. %
Rappresentanti della sicurezza n.96; 5,2%	Prerogative, designazione e numero di Rls, Rlssa, Rls di sito, Rlst	83	4,6
	Prestazioni aggiuntive per rappresentanti della sicurezza	19	1
	Formazione aggiuntiva per rappresentanti della sicurezza	13	0,7
Formazione aggiuntiva per i lavoratori		140	7,6
Modalità di informazione e consultazione su Ssl		126	6,9
Premialità e sanzioni		0	0
Prevenzione n.270; 14,7 %	Sorveglianza sanitaria	125	6,8
	Dispositivi di protezione individuale aggiuntivi	128	7
	Reinserimento al lavoro	1	0,1
	Obiettivi di miglioramento Ssl	72	3,9
	Interventi sugli impianti e ambienti	145	7,9
	Interventi sui processi, prodotti e materiali	25	1,4
	Interventi sull'ambiente esterno	45	2,4
Sgssl		5	0,3
Riferimento a normativa Ssl		17	0,9
Altro		41	2,2

La figura che segue mostra come l'aumento dell'incidenza dell'area sia dovuto principalmente all'apporto degli accordi del 2020 e non sembra essersi stabilizzata nel corso del 2021, anno in cui le percentuali di accordi su SSL sono addirittura scesi sotto quelli rilevati per gli anni precedenti alla pandemia. Questo dato può stupire se si considera il fatto che per tutto il 2021 la diffusione del Covid è stata ancora massiccia; ma ciò può riflettere il prolungamento del periodo di vigenza dei protocolli sottoscritti nel corso del 2020. L'unico istituto che ha visto un aumento nel 2021, rispetto al 2019 è quello relativo alle Formazione aggiuntiva per i lavoratori; come si è visto questa voce è spesso legata alla formazione su SSL specifica per gli smart workers (cfr. par. 4.5.1).



Per quanto riguarda i settori, industria e manifattura in genere presentano i valori più elevati e naturalmente questo è dovuto alle specificità di questi ambiti, più esposti ai rischi di infortuni sul lavoro. In generale il terziario ha visto un aumento della contrattazione sui temi di SSL, anche in questo caso dovute alle misure di prevenzione previste per i lavoratori essenziali.

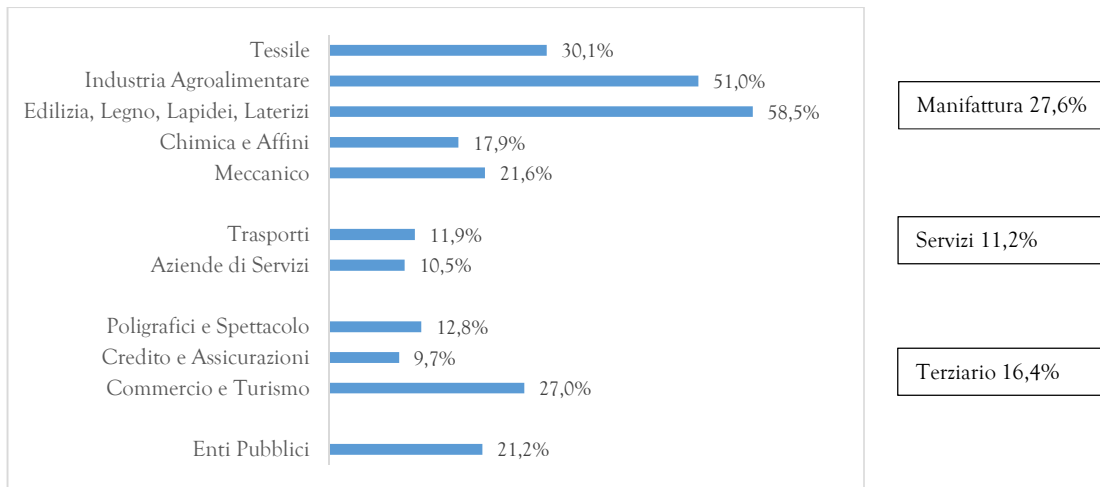


Figura 59 Accordi su Ambiente Salute e Sicurezza per settore (% entro il totale di accordi su Ssl)

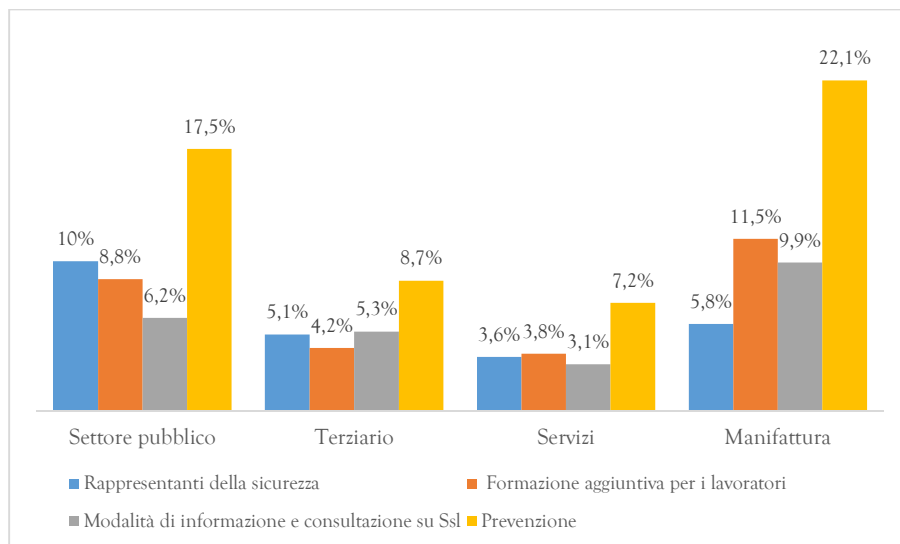


Figura 60 Principali Istituti contrattuali Ssl per macro settori (% entro ogni settore)

Un altro aspetto da approfondire è la partecipazione sui temi di Salute e sicurezza sul lavoro, in particolare rispetto alle voci Commissioni/osservatori su SSL ed esame congiunto su SSL, entrambe riconducibili all'area delle relazioni e diritti sindacali. Nel caso delle commissioni -che compare nel 6,9% del totale di accordi aziendali- si tratta soprattutto dei Comitati aziendali creati ad hoc, in base all'articolo 13 del Protocollo condiviso nazionale sulla prevenzione e il contrasto di Covid-19. La voce esame congiunto su SSL, invece, ricorre nel 3,9%.

4.8.1 I protocolli aziendali Covid su SSL

Come si è visto all'inizio di questo capitolo (cfr. tab.21), 404 accordi aziendali sono classificati come accordi Covid, cioè si tratta di intese definite per far fronte all'emergenza pandemica. Di fatto sono quasi stati tutti siglati nella prima e seconda fase della pandemia (prima metà del 2020) e contengono una serie di misure volte a contenere i rischi e gli effetti causati dall'avvento del Covid. In questo gruppo sono ricompresi molti accordi che riguardano riorganizzazione aziendale e degli orari, costituzione di commissioni speciali per l'emergenza ma anche interventi sui lavoratori in termini di ammortizzatori sociali. Tuttavia oltre la metà di questi accordi prevede soprattutto l'implementazione di misure volte a garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori essenziali⁴¹. E infatti in oltre il 70% dei casi si tratta di accordi del settore manifatturiero, mentre interessano in minor misura il terziario e i servizi le cui imprese sono state più spesso sottoposte a chiusura o a un rallentamento delle attività. Tutte queste misure, classificate attraverso i temi previsti dall'area su SSL, sono riportate con le relative frequenze nel grafico che segue.

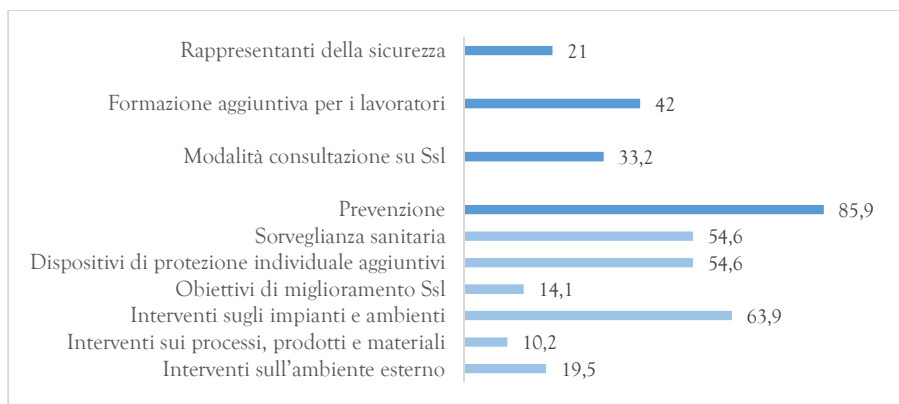


Figura 61 Temi presenti nei protocolli Covid di SSL (%calcolata entro il totale di protocolli Covid su SSL)

Probabilmente uno degli aspetti più interessanti è il ruolo ricoperto dai rappresentanti della sicurezza aziendale durante la pandemia, maggiormente coinvolti nei processi paritetici attraverso diverse modalità di informazione e consultazione. Naturalmente l'emergenza ha favorito un'azione più incisiva dell'intervento degli RLS, in particolare nella quotidiana verifica delle condizioni di sicurezza. In molti casi sono state incrementate sia la frequenza del confronto con i rappresentanti aziendali sia la tempestività delle reazioni per mitigare le condizioni di rischio. In sostanza, a parità di legislazione vigente, la costituzione dei Comitati aziendali per l'emergenza Covid pare aver favorito, mediamente, una più ampia esigibilità delle prerogative degli RLS nel loro intervento sul campo.

Nella voce Formazione aggiuntiva per i lavoratori rientrano le clausole che riguardano la fase di formazione sulle disposizioni e procedure aziendali per contrastare la diffusione del Covid-19 e, in alcuni casi, anche informative più generiche sulle buone prassi igienico-sanitarie.

⁴¹ Nella maggior parte dei casi si tratta dell'applicazione delle misure di prevenzione previste dai Protocolli condivisi del 14 marzo del 24 aprile, nella cornice dalla legislazione nazionale vigente e dei CCNL.

Come affermato in precedenza, la maggior parte degli accordi riguarda le misure di prevenzione introdotte dalle aziende, soprattutto in base alle indicazioni date da accordi di livello superiore. Guardando al dettaglio delle norme specifiche riferite alla prevenzione si può vedere come quelle con maggiore incidenza sono: gli interventi su impianti e ambienti che si riferiscono alle procedure di sanificazione; i metodi di sorveglianza sanitaria attraverso misurazione temperatura, test sierologici e tamponi e la dotazione di dispositivi di protezione aggiuntivi, soprattutto mascherine e guanti, ma anche occhiali e divisori in plexiglass. Inoltre, in alcuni contesti il ruolo del medico competente ha assunto una maggiore iniziativa, sia nell'applicazione delle norme disposte dalle autorità sanitarie sia attraverso misure più stringenti (ad esempio nei criteri per sottoporre a screening periodici i lavoratori o per determinare misure di quarantena preventiva).

Con la voce interventi sull'ambiente esterno ci si riferisce alle normative introdotte dall'azienda per regolamentare l'ingresso di fornitori o personale esterno. Gli interventi sui processi, che sono meno frequenti, riguardano quelle misure volte a modificare gli ambienti e le linee di produzione per garantire un adeguato distanziamento tra i lavoratori.

Da ultimo è interessante analizzare la categoria residuale "Altro" che comprende complessivamente 28 clausole particolari non riconducibili agli istituti precedenti. In alcuni casi si tratta dell'istituzione di servizi di supporto psicologico per i lavoratori gravati dalla pandemia (IKEA e Politecnico di Torino), o la valutazione di rischio da stress lavoro-correlato (CSI). In altri casi si tratta della somministrazione - su base volontaria - di test sierologici e tamponi rapidi o molecolari (Garc, Electrolux). Va sottolineato che questi accordi sono stati siglati nella prima fase dell'emergenza, in cui erano ancora pochi gli strumenti diagnostici a disposizione, quindi l'utilizzo di questo tipo di test, risultava ancora poco frequente. Vi sono inoltre diversi accordi che predispongono valutazione del rischio in base alle varie mansioni (ne sono esempio gli accordi di Gammastamp, Tollegno, Bonino, Lanificio di Pray, MET).

Questo tipo di protocolli si lega molto anche agli aspetti organizzativi, infatti, il 38,5% di questi prevede cambiamento organizzativo e il 33% lo smart working, inteso qui come pratica meramente emergenziale.

Inoltre questi accordi fanno spesso riferimento a clausole di tipo partecipativo, infatti il 45% di questi prevede la costituzione di commissioni su SSL e il 20% l'esame congiunto sull'applicazione delle misure di sicurezza.

4.9 Welfare integrativo⁴²

Gli accordi di livello aziendale che presentano misure di welfare integrativo sono, nel complesso, il 17,8% del totale. Più in dettaglio, il 7% – sempre sul totale degli accordi – include interventi di welfare contrattuale⁴³ e il 15,6% presenta misure di welfare aziendale⁴⁴.

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

		Val. Assoluto	Val. %
Welfare contrattuale n. 127, 6,9%	Previdenza integrativa	92	5
	Sanità integrativa	76	4,1
	Altri servizi o prestazioni di livello contrattuale/bilaterale	9	0,5
	Istruzione e servizi educativi	57	3,1
	Prestazioni sociali e assistenziali	23	1,3
	Cultura e ricreazione	32	1,7
	Servizi di supporto	7	0,4
Welfare aziendale n. 286, 15,6%	Altre forme assicurative	38	2,1
	Carta acquisto e buoni pasto	138	7,5
	Trasporti collettivi e individuali	28	1,5
	Mensa	45	2,4
	Credito/prestiti/anticipo Tfr	60	3,3
	Verifiche e monitoraggio bisogni	1	0,1
	Conto/portafoglio welfare	71	3,9
Connessione con welfare territoriale/Terzo settore		1	0,1
Altro		11	0,6

A questi vanno aggiunti gli accordi in cui il welfare è introdotto come prestazione convertibile del Premio di risultato. Come osservato nel paragrafo 4.3, gli accordi aziendali che presentano la convertibilità in welfare del Pdr rappresentano il 10,1%. Questo porta il numero di testi che contengono misure di welfare integrativo, direttamente o indirettamente (per il tramite della conversione del Pdr), a circa un quarto degli accordi aziendali: 24,7%.

La tabella seguente illustra la distribuzione degli accordi aziendali secondo una matrice che incrocia la presenza di welfare integrativo e la convertibilità del Pdr in welfare.

Tabella 30 Accordi aziendali Area Welfare integrativo e su Convertibilità Pdr in welfare aziendale (V.A.)

		3.2.2 Convertibilità Pdr in welfare aziendale	
		No	Si
9.Welfare integrativo	No	1.387	124
	Si	267	61

⁴² A cura di Beppe De Sario, Fondazione di Vittorio

⁴³ Tale percentuale va letta considerandola espressione di misure aggiuntive e migliorative riguardanti sanità integrativa e previdenza complementare di natura contrattuale. Ovviamente è presumibile che una larghissima parte dei lavoratori e delle imprese qui considerate abbiano accesso e beneficino di tali prestazioni per il tramite dei fondi di categoria.

⁴⁴ Come emerge dalla tabella 35, in questa sede la definizione di welfare aziendale si riferisce a prestazioni, servizi, trasferimenti e benefit contrattati negli accordi di livello aziendale, prevalentemente tematiche fiscalmente regolate negli articoli 51 e 100 del TUIR. Da un punto di vista concettuale, non viene considerato welfare aziendale lo spettro di misure e interventi che chiamano in causa istituti contrattuali inerenti il rapporto e la prestazione di lavoro (es. orario, organizzazione del lavoro, formazione, salute e sicurezza, permessi e congedi, etc.) che vengono trattati nelle rispettive aree tematiche.

Nel complesso gli accordi che presentano misure di welfare integrativo (diretto, o con fonte Pdr) sono 452; quelli che nel medesimo accordo presentano entrambi i canali sono solamente 61 (in buona parte si tratta di accordi integrativi aziendali pluritematici). Sono invece 267 i testi in cui sono presenti esclusivamente misure di welfare integrativo diretto (attraverso accordi dedicati o in capitoli specifici dei contratti integrativi aziendali); mentre 124 testi presentano solamente il riferimento alla convertibilità del Pdr in welfare (in buona parte accordi specifici sul Premio di risultato).

Naturalmente va nuovamente sottolineato che questa analisi tiene in conto come unità di analisi gli accordi, e spesso quelli sul Pdr per una prassi consolidata risultano in testi dedicati esclusivamente al tema; come d'altra parte vi è la presenza di specifici "accordi welfare", in special modo per le aziende di maggiori dimensioni. Pertanto è probabile che una quota maggiore di aziende presenti questo doppio canale di attivazione del welfare integrativo, avendo realizzato in momenti diversi accordi sull'uno e sull'altro tema.

Da un altro punto di vista, si può ipotizzare che il trattamento negoziale del welfare integrativo risulti in tal modo differenziato, e quindi posto in ambiti di confronto diversi, concordato in accordi distinti con differenti livelli di rilevanza e approfondimento. Un dato rende in misura eloquente questa differenziazione negoziale del welfare: le misure dirette, non legate alla conversione del Premio, sono maggiormente concentrate negli accordi più complessi: il 54,9% degli accordi con tali tematiche si ritrova nei testi con 8 temi o più (Fig.62). Viceversa, il 57,8% dei contratti che presentano la convertibilità del Pdr in welfare sono accordi di fatto specifici, fino a 3 temi.

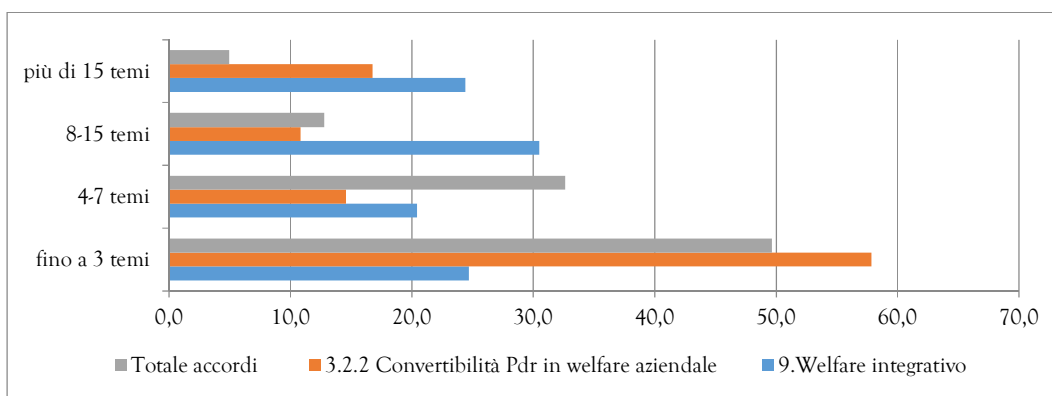


Figura 62 Ricchezza tematica degli accordi (% entro totale accordi aziendali, accordi con Welfare integrativo e accordi su Convertibilità Pdr)

Altre differenze attengono ai macro-settori economici (Fig.63). Considerando in questa sede solo i settori dell'economia privata, con esclusione dell'agricoltura, emerge come il welfare integrativo diretto risulti più diffuso nel Terziario e meno nella Manifattura e nei Servizi. Per quanto riguarda la convertibilità del Pdr, i dati riflettono la maggiore diffusione dello schema di premialità salariale nella Manifattura. Va sottolineato che le aziende del settore dei Servizi presentano i valori più bassi sia per presenza di welfare integrativo sia per la convertibilità (nonché per la stessa diffusione del Pdr).

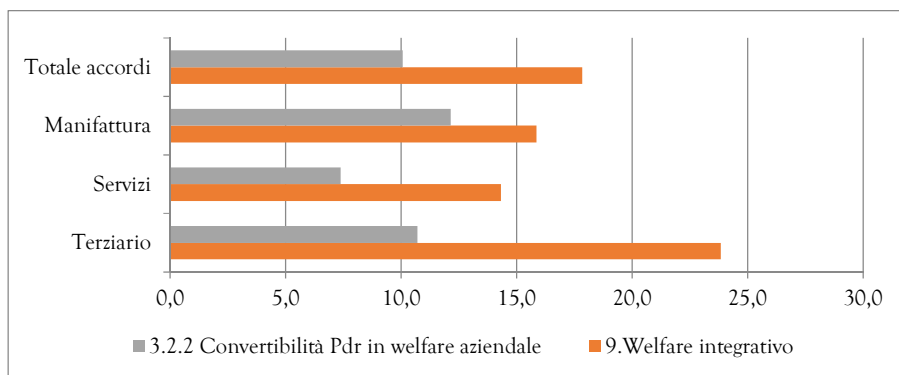


Figura 63 Presenza Welfare integrativo e Convertibilità welfare in Pdr (% entro il totale di accordi aziendali e singoli settori)

Alcune differenze tra il welfare erogato tramite specifici programmi o misure dirette e quello accessibile tramite conversione del Premio di risultato sono illustrate nel grafico seguente (Fig.64), in cui sono presenti le principali voci tematiche dell'area Welfare integrativo citate per ciascuno dei due canali. Va ricordato che la presenza di voci specifiche generalmente non esclude la libertà di scelta da parte di lavoratori e lavoratrici nell'utilizzo di specifici servizi o prestazioni, anche se ciò implica la definizione di procedure amministrative da parte delle aziende per riconoscere tali spese al fine di prevedere rimborsi ed erogazioni ai dipendenti. Talvolta gli accordi si limitano a indicare lo strumento del "portafoglio" (wallet) di welfare come canale per il riconoscimento delle spese sostenute o l'accesso ai servizi, rendendo in tal modo assai parziale l'analisi delle misure effettivamente godute attraverso la lente degli accordi. Pur con questa premessa, i due gruppi di accordi presentati nella figura 64 mostrano aspetti che alludono alle diverse logiche che sottostanno al welfare integrativo diretto e a quello erogabile per conversione del Pdr. Anzitutto, tra gli accordi che prevedono la convertibilità è assai più ampia la quota di testi (64,6%) che includono la presenza di un conto/portafoglio welfare. Lungi dal risultare un semplice strumento per l'erogazione e il riconoscimento di servizi e prestazioni, questo dato si riferisce ad accordi sul Pdr nei quali la convertibilità è puramente affrontata attraverso un canale "tecnico", mentre si rinuncia implicitamente alle possibilità di orientamento negoziale dei temi di welfare, ad esempio incentivando le misure di maggiore valenza sociale. Tra i principali temi presenti esplicitamente nei testi risultano in misura analoga negli accordi su Pdr e in quelli con welfare integrativo diretto la contribuzione per la previdenza e per la sanità integrative, istruzione e servizi educativi, cultura e ricreazione; mentre cenni alle prestazioni sociali e assistenziali paiono più marcati negli accordi sulla conversione del Pdr, laddove si giunge a una contrattazione – per quanto limitata – sul merito delle misure. Per quanto riguarda gli accordi con welfare integrativo diretto, non legato alla convertibilità, la misura largamente dominante è quella di carte acquisto/buoni pasto, presente nel 43% degli accordi su tali temi.

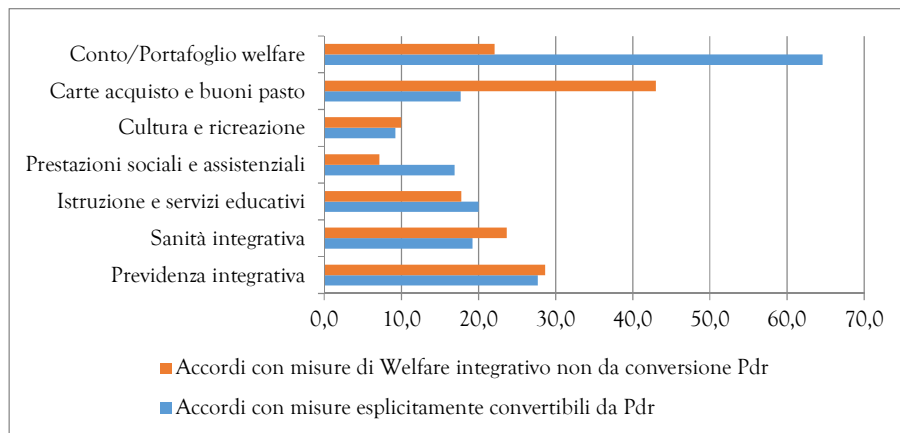


Figura 64 Distribuzione istituti contrattuali e norme specifiche Welfare integrativo (% entro accordi aziendali con welfare integrativo convertito da Pdr e non convertito)

Il triennio in esame nel presente Rapporto è stato segnato dalla discontinuità della pandemia di Covid-19. Un tema come il welfare integrativo ha patito un forte arretramento nella contrattazione, insieme al trattamento economico e non solo, specie nei mesi della più acuta crisi pandemica durante il 2020. Alcune indagini⁴⁵ hanno enfatizzato il ruolo del "welfare aziendale" nel mitigare gli effetti della crisi e dell'emergenza sanitaria, sebbene in tale definizione siano ampiamente inclusi istituti contrattuali e aspetti della pratica di lavoro che attengono ai temi dell'orario, dell'organizzazione del lavoro, della salute e sicurezza sul lavoro, e così via. Si tratta di aspetti per i quali le fonti regolative si rifanno ai CCNL, ai contratti integrativi di secondo livello, alle Leggi con specifici profili normativi e obbligatori (si pensi alla legislazione su salute e sicurezza).

In questa sede le definizioni adottate sono più circoscritte, e ciononostante la ripresa del 2021 ha mostrato valori incoraggianti anche per la trattazione del welfare integrativo. A questo proposito i prossimi grafici si soffermano sul confronto tra le principali misure indicate negli accordi del 2019 e 2021. La figura 65 mostra le

⁴⁵ Vd. Welfare Index PMI, *Il welfare aziendale genera impatto sociale. Rapporto 2021*.

misure di welfare diretto, quindi non legato alla conversione del Premio di risultato. Si segnala l'ulteriore diffusione negli accordi dello strumento del conto/portafoglio welfare (dal 20% al 30% circa tra 2019 e 2021). La misura principale rimane stabilmente quella relativa a carte acquisto/buoni pasto, intorno al 40% degli accordi. Differenze tra i due periodi si riscontrano nel calo tra 2019 e 2021 di alcuni dei temi principali: previdenza e sanità integrative, istruzione e servizi educativi, prestazioni sociali e assistenziali. Viceversa, è in crescita la voce delle "altre forme assicurative", in qualche misura legata a prestazioni aggiuntive legate all'emergenza Covid e alla tutela sanitaria.

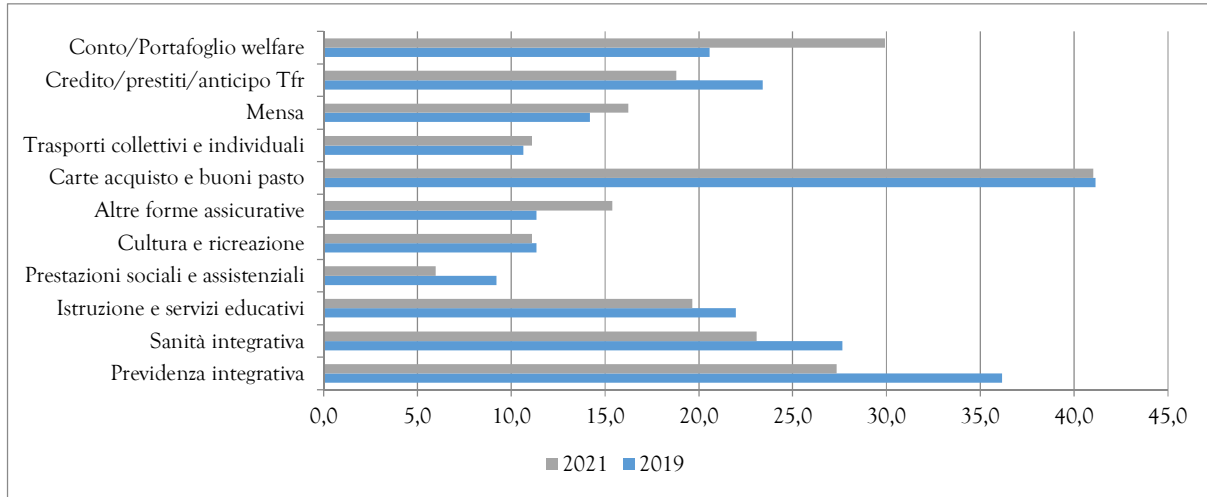


Figura 65 Distribuzione istituti contrattuali e norme specifiche Welfare integrativo (% entro accordi aziendali con welfare integrativo diretto, Anni 2019 e 2021)

L'analisi delle misure di welfare negli accordi sulla convertibilità del Pdr mostra anzitutto accordi più semplificati, nel confronto tra la fase pre-Covid e quella di ripresa produttiva (Fig.66). Nel complesso diminuiscono i temi citati esplicitamente negli accordi, in tal modo circoscrivendo la funzione di orientamento della contrattazione nella fruizione del Premio convertito in welfare. Non a caso cresce il riferimento a conti/portafogli welfare (nel 2021 raggiunge il 70,9% degli accordi sulla convertibilità del Pdr). Tutte le principali voci esplicitamente riferite a servizi e prestazioni calano sensibilmente: dalla previdenza integrativa all'istruzione e servizi educativi. Cresce invece la quota di accordi Pdr che prevede una maggiorazione del Premio in caso di conversione: dal 21,9% del 2019 al 30,9% del 2021.

In sostanza, gli accordi sulla convertibilità del Pdr più recenti paiono ancora segnati dall'emergenza, e sembrano concentrarsi in maniera più sbrigativa sull'orientamento dei servizi e prestazioni e sulla loro contrattazione, lasciando spazio al canale tecnico del "conto/portafoglio welfare" - generalmente non oggetto di negoziazione - accanto alla funzione incentivante della maggiorazione.

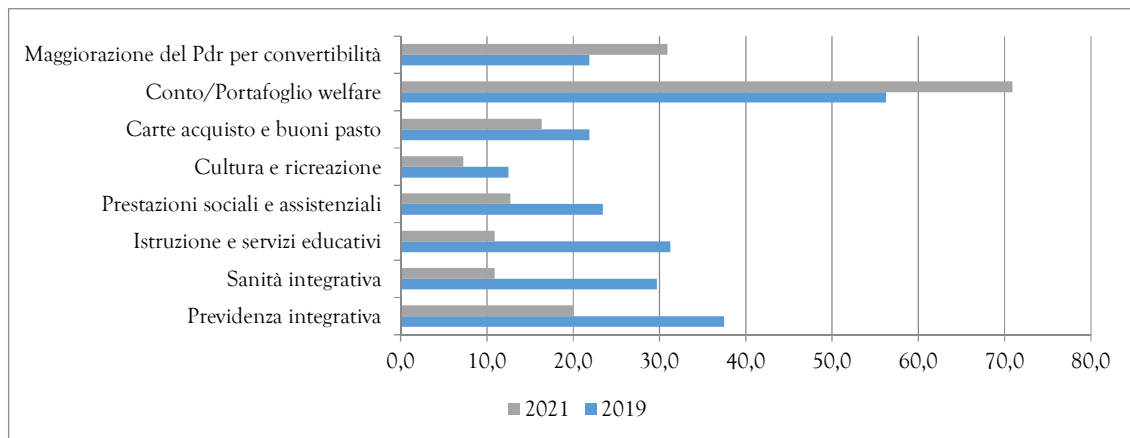


Figura 66 Distribuzione istituti contrattuali e norme specifiche Welfare integrativo (% entro accordi aziendali con welfare integrativo convertito da Pdr)

4.10. Diritti e prestazioni sociali

L'area che include istituti contrattuali e interventi relativi a *Diritti e prestazioni sociali* (14,2%) risulta la meno contrattata negli accordi 2019-2021 qui analizzati, presentando però, ancora una volta, notevoli differenze sui tre anni di riferimento. Se nei contratti del 2019 e 2021 si fa più spesso riferimento alle clausole relative alla tutela di maternità e paternità, nel 2020 prevalgono quelle che tutelano categorie specifiche, in particolare misure mirate per i lavoratori fragili. Va anche sottolineato che, in generale, la tutela della genitorialità si esplica soprattutto come istituzione o ampliamento di permessi per figli minori e, in particolare con l'avvento del Covid molti accordi hanno previsto l'istituzione di congedi straordinari per la gestione dei figli in quarantena. Abbastanza ricorrente è anche la voce su ferie solidali, molto utilizzata soprattutto durante la pandemia per dare la possibilità di donare una parte ferie/permessi maturati e non goduti a favore di colleghi impossibilitati a lavorare per vari motivi.

Più marginali gli interventi nelle aree relative a Molestie/contrasto discriminazioni e Pari opportunità, anche se per entrambi gli istituti è stato registrato un aumento rispetto alla precedente rilevazione di circa un punto percentuale.

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

	Val. Assoluto	Val. %	
Tutela maternità e paternità n. 89, 4,8%	Congedo parentale	35	1,8
	Congedo maternità	13	0,7
	Congedo paternità	17	0,9
	Permessi per figli minori	48	2,6
	Rientro e formazione post maternità	5	0,3
	Altri congedi	21	1,1
Tutela categorie specifiche n. 144, 7,8 %	Lavoratori portatori di handicap	12	0,7
	Lavoratori con patologie gravi/croniche	39	2,1
	Cura familiari disabili/patologie gravi	24	1,3
	Unioni civili/convivenze di fatto	5	0,3
	Lavoratori stranieri	1	0,1
	Lavoratori studenti	10	0,5
	Servizio civile/volontariato	2	0,1
	Ferie solidali/scambio permessi	80	4,4
	Altro	15	0,8
	Molestie e contrasto delle discriminazioni n. 38, 2,1%	Molestie/mobbing	32
Azioni di contrasto delle discriminazioni		17	0,9
Formazione del personale		3	0,2
Pari opportunità n. 48, 2,6%	Parità salariale/gap retributivo	1	0,1
	Azioni positive	8	0,4
	Commissioni pari opportunità/osservatori	38	2,1
Malattia e infortuni n. 71, 3,9%	Carenza malattia	5	0,3
	Assenza per malattia/infortuni	33	1,8
	Permessi visite mediche e diagnostiche	35	1,9
	Malattie/infortuni sul lavoro	19	1
Misure di conciliazione lavoro-vita privata	90	4,9	

Dal punto di osservazione dei settori economici, gli accordi che includono misure di Area 10 pesano maggiormente nel Terziario, dove in particolare spicca la presenza più ampia di misure a sostegno della genitorialità e della conciliazione. Nel settore pubblico, invece, è più frequente l'implementazione di misure a tutela di categorie specifiche.

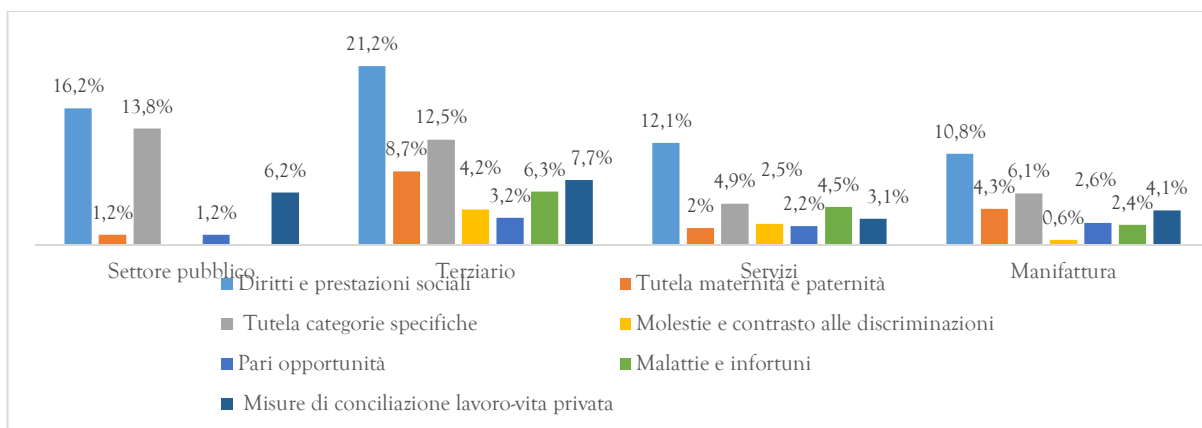


Figura 67 Diritti e prestazioni sociali per settori (% entro ogni settore)

10.1 Conciliazione vita-lavoro

La voce *Misure di conciliazione lavoro-vita privata* prevede la specifica della misura prevista del contratto, che vengono riportate in forma sintetica nella tabella che segue. Come si può vedere in quasi un terzo dei casi si tratta di smart working. In generale lo smart working è stato spesso considerato come una misura di conciliazione vita-lavoro. In questo modo, si è avanzata l'idea che il fatto di lavorare dal proprio domicilio permetta di conciliare lavoro e famiglia, in particolare la cura dei figli. In effetti, molti accordi danno la possibilità ai genitori con figli sotto i 36 mesi (o anche con figli malati/disabili), di fruire di più giorni di lavoro da remoto rispetto a quelli stabiliti dal contratto aziendale per il resto del personale. Tuttavia l'emergenza pandemica ha fatto emergere alcune importanti criticità, a partire da una svalorizzazione del lavoro delle lavoratrici e una dilatazione degli orari. È comunque evidente che la pandemia non ha favorito una redistribuzione/condivisione delle responsabilità di cura, le quali hanno continuato a gravare quasi esclusivamente sulle donne. Inoltre, le caratteristiche e peculiarità connesse al lavorare da casa, combinate alla mancata intermediazione delle organizzazioni sindacali nell'accordo azienda/personale, spinge in particolare le lavoratrici, a garantire prestazioni più dilatate nel tempo, senza limiti di orario né di disconnessione. Sarebbe, quindi, importante predisporre formule organizzative in alternanza tra lavoro da remoto e presenza in ufficio, anche in riferimento alla questioni di genere. In questo senso è positivo che circa il 17% degli accordi che prevedono misure di conciliazione, lo facciano introducendo maggiore flessibilità organizzativa dell'orario di lavoro. Abbastanza diffusa è anche la pratica di integrare e aggiungere permessi e congedi parentali (soprattutto per gestire i figli durante i periodi di chiusure), oltre a una serie di altri trattamenti di miglior favore per la genitorialità.

Tabella 31 Specifiche previste entro la voce *Misure di conciliazione lavoro-vita privata*

	Val. Ass.	Val. %
Smart working	27	30
Part time	12	13,3
Integrazione permessi/congedi	16	17,8
Maggiore flessibilità/banca del tempo	15	16,7
Altro	20	22,2
Totale	90	100

4.11. Politiche aziendali e crisi industriali

L'ultima area -Politiche aziendali e crisi industriali (n.493, 26,8%)- è piuttosto articolata e tratta sostanzialmente di due aspetti: da una parte, infatti, ci sono i temi relativi ai piani industriali e riassetti produttivi, e dall'altra quelli relativi alle crisi aziendali e agli interventi sui lavoratori.

Gli istituti relativi a interventi sui lavoratori e, più in particolare sulla cassa integrazione, sono quelli più frequenti. Questi accordi rappresentano solo una piccola parte di quelli sugli ammortizzatori sociali siglati a seguito della crisi avviata dalla pandemia e nella maggior parte dei casi si tratta di accordi standard che normano l'istituto di cassa integrazione a seguito dell'interruzione/riduzione della produzione per l'epidemia, ma ci sono anche diversi accordi che introducono clausole migliorative (classificate nella categoria *Altro*). Ad esempio ci sono diversi accordi che prevedono l'anticipazione degli importi e/o un'integrazione economica alla Cig (Lamborghini, Gucci, Peroni, Luxottica). Diversi accordi sulla Cassa integrazione introducono anche misure di sostegno al reddito attraverso fondi di solidarietà come nel caso di Credit Agricole e Siat.

I piani industriali e i riassetti produttivi compaiono in un numero modesto di accordi, soprattutto quelli più recenti, tra cui ci sono diversi contratti di espansione (Eni, Denso Manufacturing Italia, ASPI).

Anche gli istituti relativi alle crisi aziendali non sono molto diffusi e si riducono principalmente agli accordi su cessione ramo d'azienda e cambio appalti.

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

		Val. Ass.	Val.%
Piani industriali n.79, 4,3%	Investimenti privati	18	1
	Contributi/agevolazioni pubbliche	1	0,1
	Nuove acquisizioni/fusioni	24	1,3
Riassetti produttivi n.40; 2,2%	Sostenibilità e/o risparmio energetico	5	0,3
	Cambiamento settori e reparti	27	1,5
Crisi aziendale n.66, 3,6%	Cessazione	14	0,8
	Ristrutturazione	3	0,2
	Cessione ramo d'azienda	25	1,4
	Cambio appalti	22	1,2
Interventi sui lavoratori n.394 ; 21,4%	Nuove assunzioni/assorbimento del personale	70	3,8
	Licenziamenti collettivi	80	4,4
	Contratti di solidarietà	24	1,3
	Mobilità	11	0,6
	Cig /Cigs / Cig in deroga	112	6,1
	Sostegno al reddito	89	4,8
	Piani sociali e outplacement	36	2
	Pensionamenti anticipati	47	2,6
	Trasferimenti personale	44	2,4
	Incentivi all'esodo	98	5,3
Altro		84	4,6

Rispetto alla zona geografica, si può vedere come questo tipo di accordi⁴⁶ sia in generale più diffuso tra le aziende Meridionali e del centro, soprattutto per quanto riguarda Crisi aziendali e interventi sui lavoratori. Le politiche industriali sono, ovviamente, più contrattate nei grandi gruppi, ma anche al Sud dove diversi accordi trattano di cambiamento settori e reparti.

⁴⁶ Visto il numero esiguo di accordi che trattano le voci relative ad alcuni di questi temi si è deciso di aggregare qui i piani industriali e i riassetti produttivi come Politiche aziendali e crisi aziendali con interventi sui lavoratori.

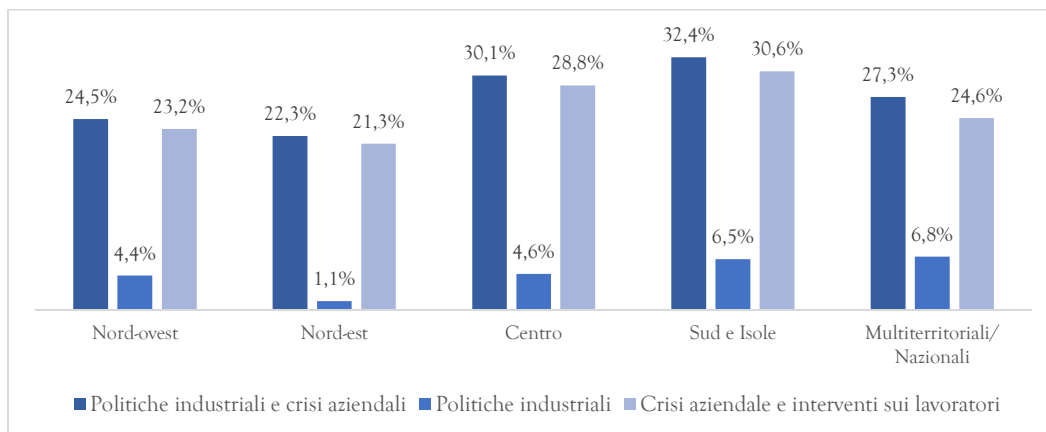


Figura 68 Istituti Contrattuali Politiche aziendali e crisi industriali rispetto a zona geografica (% entro ripartizione geo.)

Per quanto riguarda il settore, va precisato che il settore pubblico non è praticamente mai interessato da questo tipo di temi. Rispetto alle politiche industriali, si può vedere dalla figura che segue come queste siano abbastanza diffusi negli accordi di credito/ assicurazioni, soprattutto per le acquisizioni e le fusioni. Nei settori del manifatturiero, in generale, sono piuttosto ricorrenti gli accordi che prevedono investimenti privati, in particolar modo per il settore chimico e tessile.

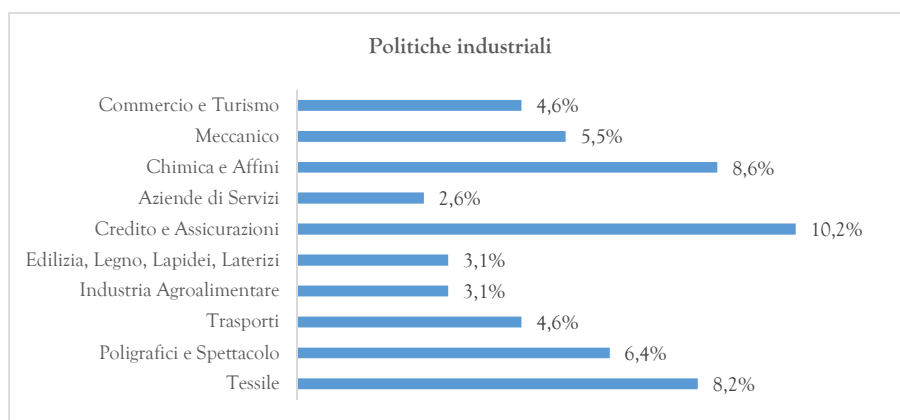


Figura 69 Incrocio tra Politiche industriali e settore (% entro settore)

Come si può vedere dalla figura 70, più della metà degli accordi sul tessile prevedono la contrattazione su temi legati a crisi aziendale e interventi sui lavoratori, si tratta perlopiù di accordi sulla cassa integrazione Covid. Questi temi sono piuttosto diffusi anche tra le aziende di servizi e in questo caso sono gli accordi sul cambio appalto a incidere notevolmente. Nel settore bancario, invece, molti accordi fanno riferimento a cessioni ramo d'azienda, gli incentivi all'esodo e i pensionamenti anticipati.

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 poco meno del 90% degli accordi in cui si prevede un cambio appalto (e relativo ricorso alle clausole sociali) o una cessione di ramo d'azienda viene contestualmente previsto l'assorbimento del personale.

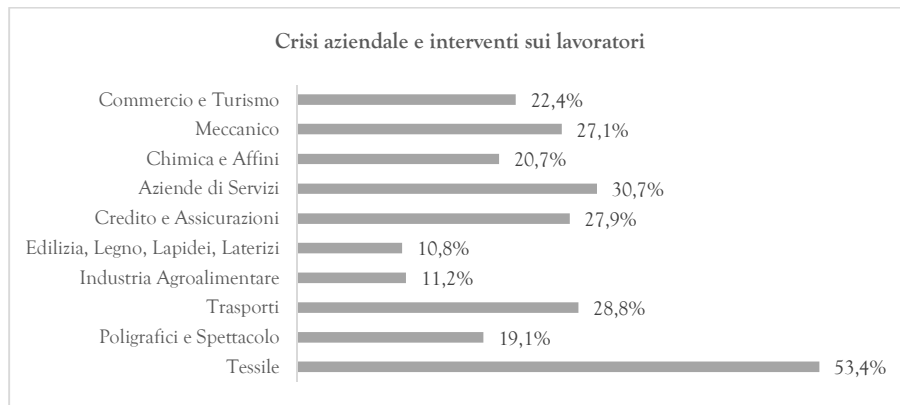


Figura 70 Interventi sui lavoratori e crisi aziendali rispetto a macro settore (% entro settore)

Con un maggior livello di dettaglio, la figura che segue mostra le voci relative agli interventi sui lavoratori rispetto a tre macro settori. Come si può vedere, il terziario è quello che presenta il maggior numero di ricorrenze rispetto a sostegno al reddito, pensionamenti anticipati e incentivi all'esodo; ma prevede più frequentemente anche il ricorso a piani sociali e outplacement. Nel manifatturiero, quasi il 9% degli accordi tratta di cassa integrazione, mentre i contratti di solidarietà sono invece più diffusi tra le aziende di servizi e in questo macro settore si conta anche la percentuale maggiore di accordi sui licenziamenti collettivi.

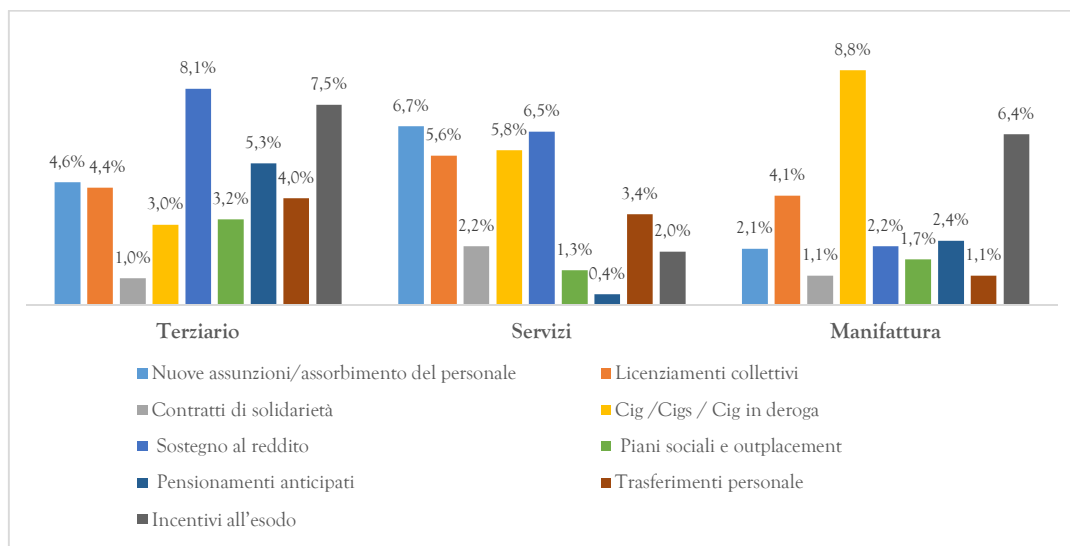


Figura 71 Accordi su Norme specifiche Interventi sui lavoratori per macro settore (% su totale entro ogni categoria)

Un'ultima considerazione può essere fatta sul gruppo di accordi difensivi (n.83, 4,5% del totale di accordi aziendali), che si caratterizza soprattutto per l'incidenza di temi relativi a crisi industriali e interventi sui lavoratori. La tabella che segue mostra la ricorrenza dei temi presenti in questo tipo di accordi (le percentuali sono state calcolate entro gli 83 difensivi) e come si può vedere, oltre la metà di questi interviene nella gestione di licenziamenti collettivi, il 38,6% l'incentivo all'esodo, il 21,7% la cassa integrazione. Va anche sottolineato il fatto che oltre il 37% dei difensivi prevede un monitoraggio congiunto sui temi di crisi aziendale che affronta.

Tabella 32 Voci tematiche ricorrenti tra gli accordi difensivi (% entro il totale di accordi difensivi)

	Val. Ass.	Val. %
Esame congiunto su crisi aziendale e interventi sui lavoratori	31	37,3
Politiche industriali	11	13,3
Cessazione	12	14,5
Ristrutturazione	3	3,6
Cessione ramo d'azienda	3	3,6
Nuove assunzioni/assorbimento del personale	3	3,6
Licenziamenti collettivi	48	57,8
Contratti di solidarietà	11	13,3
Mobilità	9	10,8
Cig /Cigs / Cig in deroga	18	21,7
Sostegno al reddito	11	13,3
Piani sociali e outplacement	10	12
Pensionamenti anticipati	6	7,2
Trasferimenti personale	2	2,4
Incentivi all'esodo	32	38,6

Guardando al settore, emerge come quasi un terzo dei difensivi sia firmato da aziende meccaniche, seguite da servizi 23% (Trasporti e Aziende di servizi) e Commercio e Turismo (18%).

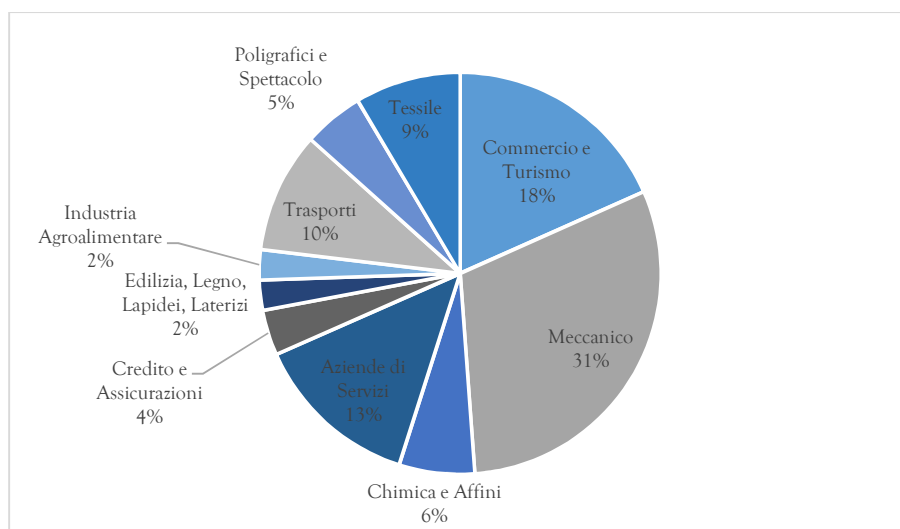


Figura 72 Distribuzione dei settori entro i soli accordi difensivi (% entro il totale di accordi difensivi)

Approfondimento 3 Relazioni industriali e transizione energetica: il Protocollo ENI⁴⁷

Il 3 dicembre 2020, Filctem-Cgil, Femca-CISL e Uiltec-UIL hanno siglato un nuovo Protocollo, intitolato significativamente “Insieme”, e avente ad oggetto il “Modello di relazioni industriali a supporto del percorso di transizione energetica”. Il testo si articola su un'ampia gamma di contenuti, il cui obiettivo è essenzialmente quello di “saper cogliere le opportunità di un'evoluzione che, guidata dall'innovazione tecnologica e dalle competenze interne, consenta di coniugare la sostenibilità economica del piano industriale con i principi di sostenibilità ambientale e sociale”. Dopo la discontinuità imposta dalla pandemia di Covid-19, l'obiettivo è ora quello di accelerare il percorso di transizione energetica e de-carbonizzazione, anche attraverso un adeguato intervento del “Recovery

⁴⁷ A cura di Salvo Leonardi, Fondazione di Vittorio

Fund”, e un sistema di relazioni industriali “più efficace e partecipativo”, basato sulla *"condivisione trasparente di informazioni e obiettivi"*. I contenuti del Protocollo spaziano su un'ampia gamma di temi, a partire - in ordine di trattazione - dal *"Patto Generazionale"*, volto a favorire il ricambio della forza lavoro, sfruttando l'opportunità offerta dalla recente normativa in materia di *"Contratti di espansione"*, *Digitalizzazione, formazione e nuove modalità di organizzazione del lavoro* trovano propri spazi di trattazione, correlandosi disegno complessivo della transizione tecnologica ed energetica da realizzare. Attraverso un rinnovato impegno su questi temi, sarà possibile aumentare e migliorare la sicurezza dei lavoratori, la transizione energetica e l'efficienza operativa per la performance economica. Il Protocollo menziona una Corporate University interna e la collaborazione con alcuni Atenei e il *"Centro Nazionale per le Ricerche - CNR"*, con l'obiettivo di fare della formazione *"un elemento chiave per lo sviluppo delle professionalità"*, indispensabile per ogni processo innovativo di trasformazione. Ovviamente, si parla diffusamente di *salute, sicurezza e ambiente*, come pure di appalti. Sul welfare si costituisce un apposito comitato paritetico, laddove un ampio paragrafo è intitolato a *"welfare aziendale e benessere organizzativo"*, con cui si dà seguito al precedente Protocollo Welfare del 2017. Fra i suoi cardini, la disposizione di un pacchetto economico di prestazioni sanitarie in aggiunta a quanto già derivante dall'iscrizione ai fondi bilaterali di settore; la promozione della salute con piani di prevenzione oncologica, il sostegno alla genitorialità, al care giving, al volontariato d'impresa, con flexible benefits e servizi alla mobilità. Un'intera sezione dell'accordo è dedicata al *lavoro agile*, utilizzato massicciamente nei mesi più duri della crisi pandemica, e ora ribadito e normato come modalità di lavoro da estendere, secondo una formula ibrida e volontaria, per uno o due giorni alla settimana, a seconda della tipo di lavoro.

Fra i tratti maggiormente distintivi di questo accordo vi è certamente la correlazione, che pone e persegue, tra le relazioni industriali è il tema sempre più urgente della transizione energetica. Sin dalla premessa dell'accordo, si legge che la strategia di Eni è quella di *"diventare leader nella decarbonizzazione, migliorando gli equilibri in portafoglio, con un'evoluzione del proprio business nei prossimi 30 anni, verso l'obiettivo di una significativa riduzione dell'impronta anidride carbonica, produzione di equità di energia elettrica da fonti rinnovabili, investimenti in gas naturale, nuovi prodotti energetici, come quelli della bio-raffinazione, l'economia circolare"*. Un percorso che punta a ridurre le emissioni dell'80% entro il 2050, e del 55% di intensità di carbonio entro tale data. Il testo del Protocollo contiene alcuni indicatori sintetici, legati a un nuovo modello organizzativo delle risorse umane, oggetto di discussione con le organizzazioni sindacali. I progetti individuati, ad esempio quello di CCUS (*Capture, Use and Storage of CO2*) hanno l'ambizione di utilizzare strutture e competenze professionali a supporto dell'occupazione.

Quanto alle relazioni industriali, l'accordo valorizza espressamente *"la cultura del rapporto bilaterale, continuo, costante e inclusivo, basato sulla ricerca della partecipazione attiva dei lavoratori"*. In un'ottica di *"reciproca affidabilità e responsabilità"*, il testo prevede un sistema di informazione e consultazione molto articolato, basato su sessioni periodiche e comitati paritetici ad hoc. Tutti gli sviluppi attesi saranno costantemente comunicati alle rappresentanze dei lavoratori, attraverso *"un confronto preventivo, utile per definire soluzioni capaci di accompagnare il cambiamento"*. Nel corso dell'incontro annuale, l'Amministratore Delegato comunicherà alle segreterie nazionali dei sindacati il Piano industriale quadriennale, con i suoi principali interventi e risultati raggiunti. *"Le parti si impegnano a individuare iniziative congiunte (...) con l'obiettivo di sensibilizzare gli stakeholder, inclusi gli interlocutori istituzionali sia a livello nazionale che locale, in modo da favorire un clima favorevole agli investimenti per gli ambiziosi obiettivi di trasformazione industriale e sviluppo di nuove catene energetiche"*.

A partire dal 2020, le parti hanno inoltre avviato la sperimentazione della nuova figura del RLSP (rappresentante lavoratori HSE sito produttivo), presso i siti di Livorno, Viggiano e Priolo. Attraverso la sua istituzione, ci si è posti l'obiettivo di incrementare ulteriormente la cultura della prevenzione e della sicurezza, diffondere le buone pratiche sui temi della salute e della sicurezza, anche il mediante il collegamento attivo con RLSA e RLS. E ciò anche per quanto riguarda le ditte terze, presenti nei siti produttivi. Obiettivo condiviso è quello di allargare a breve la sperimentazione ad altri siti e nel medio periodo a tutte le realtà Eni italiane.

Il sistema partecipativo dell'ENI comprende alcuni comitati paritetici, come quello per la salute e sicurezza e per il welfare aziendale. Un “Comitato Strategico” composto pariteticamente, avrà il compito di riunirsi semestralmente per discutere temi centrali, come ingegneria e tutela ambientale; ricerca, sviluppo e innovazione tecnologica; economia circolare; sviluppo delle rinnovabili; organizzazione del lavoro e del lavoro. Un'ulteriore sezione è dedicata alla dimensione europea e globale, con il confermato riconoscimento del ruolo del CAE e del CAE e del *Global Monitoring Committee*, in un'azienda fra le poche che in Italia sottoscrivono accordi transnazionali di gruppo (TCA).

ENI è stata, e in misura minore rispetto al passato rimane ancora oggi, un'impresa a partecipazione pubblica, con un management tradizionalmente incline a cercare il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali nelle scelte organizzative, se non anche strategiche. I diritti di informazione e consultazione sono da sempre prassi normali, con comitati misti a tutti i livelli e procedure di raffreddamento dei conflitti. Responsabilità sociale d'impresa e codici di condotta rappresentano linee guida, anche in ambito internazionale, in cui ENI ha sottoscritto accordi quadro globali. Anche i sindacati, in questa azienda e nel settore energetico in generale, vantano una tradizione di approcci partecipativi, lungamente favoriti dal loro potere strutturale, con posti di lavoro comparativamente più stabili e salari più alti.

In questo contesto, cosa ha favorito la stipula di “Insieme”, e dove potrebbero risiedere i suoi fattori di criticità? La crisi pandemica ha certamente accelerato la ricerca di un nuovo accordo collettivo ad ampio spettro, dopo che nella primavera del 2020, durante e subito dopo il lockdown, l'intero settore era entrato in una crisi tale da profilare tagli occupazionali di proporzioni inedite, con ipotesi di riduzione dell'orario, e del salario, respinte dai sindacati, a vantaggio di una soluzione giostrata sulle ferie maturate e non ancora godute. È in quella fase critica che sono iniziate le trattative per un accordo onnicomprensivo, fino alla sua firma nel dicembre 2020. A questo driver contingente, se ne aggiungono altri, di carattere più strutturale ed epocale. In sintonia con lo spirito e le emergenze del nostro tempo, il nuovo Protocollo Eni assume e sottolinea, fin dal suo stesso titolo, il tema-obiettivo della decarbonizzazione e della transizione energetica come mai prima d'ora. Questa ambizione rappresenta un imperativo, per un'azienda specializzata nelle fonti energetiche, con un forte peso fino ad oggi di fossili, quali petrolio e gas. Gli obiettivi e i target assunti dall'Italia nei consessi internazionali, le scadenze con cui devono essere raggiunti, non consentivano troppe alternative. Ciò comporta il problema della riconversione di numerosi siti ENI, col serio rischio di ripercussioni occupazionali per alcuni distretti territoriali. I sindacati hanno dunque insistito e ottenuto affinché l'azienda assuma l'impegno, esplicitato fra gli obiettivi dell'accordo, alla “*valorizzazione degli impianti industriali*”, al preciso scopo di prevenire ed escludere tali rischi. Il Protocollo ha istituito un comitato strategico per fornire, valutare e anticipare la gestione di eventuali ricadute occupazionali. La proprietà, dal canto suo, ha bisogno del consenso dei sindacati per raggiungere i suoi obiettivi. Il compromesso raggiunto è che i cambiamenti avvengano gradualmente, evitando impatti occupazionali traumatici. La partecipazione personale dell'Amministratore Delegato di Eni alla negoziazione del protocollo, come anche dei Segretari Generali dei sindacati di settore, ha dimostrato chiaramente la volontà di garantire l'esistenza di un modello partecipativo al più alto livello.

L'influenza del PNRR sul negoziato è stata invece piuttosto limitata, col respingimento di due piani presentati dall'ENI, per i siti di Ravenna e di Livorno, in quanto non sono previsti fondi per la riconversione dal fossile. Innegabile tuttavia un'influenza esterna e indiretta, posta la centralità strategica che un tale Gruppo riveste per i piani industriali e settoriali del Paese.

Il Protocollo ENI “Insieme” ha ricevuto grande e aperto apprezzamento da parte della Federazione sindacale europea IndustriAll Europe, che considera tale accordo una best practice internazionale nell'attuale scenario della contrattazione collettiva. In virtù del suo ruolo di motore chiave del settore energetico, il Protocollo firmato in ENI potrebbe rappresentare una base di riferimento per il prossimo rinnovo del CCNL del settore energia, nonché di altri contigui simili, come gas, elettricità e chimica.

La transizione verso l'energia pulita può creare nuove opportunità economiche, configurandosi come un motore per nuovi e migliori posti di lavoro verdi. Tuttavia, è anche abbastanza innegabile che nel breve e medio termine una tale transizione comporterà la perdita di posti di lavoro nei settori maggiormente dipendenti dalla produzione e dalla trasformazione di energia da combustibili fossili. Primi sintomi di crisi nei siti industriali e le previsioni degli esperti sono abbastanza chiare e preoccupanti al riguardo. Inutile dire che questa è di gran lunga la principale preoccupazione per i sindacati.

Durante i negoziati, l'obiettivo principale dei sindacati era ottenere garanzie sull'occupazione durante la transizione energetica. Tuttavia, il rispetto di tale obiettivo sarà il vero problema su cui si misurerà l'efficacia e l'effettività di questo accordo. Sia ENI che i sindacati di categoria valutano criticamente le politiche adottate dall'UE e dal governo italiano in merito a tempi e obiettivi della transizione energetica. Il definitivo abbandono degli idrocarburi, a favore di fonti alternative non ancora sviluppate, come l'idrogeno verde, rischia di non essere abbastanza graduale. Potrebbe avere effetti deleteri per l'occupazione, e in generale per l'economia italiana. Fortemente condizionati dall'importazione di fonti energetiche, i costi attuali stanno già avendo un pesantissimo impatto sui bilanci delle imprese e delle famiglie. E questo già prima della crisi scaturita dall'aggressione russa dell'Ucraina, che ne ha aggravato esponenzialmente le prospettive. ~~A~~ Per il momento non ci sono stati annunci drammatici, sul versante dell'occupazione, e il Protocollo obbliga l'azienda a non intraprendere azioni unilaterali. Ma i sindacati vogliono garanzie dal Governo per sostenere gli investimenti necessari per una riconversione socialmente sostenibile, soprattutto delle raffinerie, oltre che dal punto di vista ambientale.

5. Continuità, cambiamento e adattamento della contrattazione nelle fasi Covid⁴⁸

La contrattazione collettiva di livello aziendale è orientata da diversi fattori, animati e connessi da una relazione dinamica. La diversità settoriale, gli orientamenti delle parti – a partire dal livello nazionale di categoria fino al contesto delle singole imprese –, i CCNL applicati, le misure legislative e gli interventi di politica industriale svolgono tutti un ruolo nel determinare gli ingredienti del confronto negoziale.

Nel corso degli anni 2020 e 2021 un fattore più di altri è intervenuto a influenzare la contrattazione aziendale: la pandemia di Covid-19. Il capitolo precedente ha descritto le caratteristiche della contrattazione realizzata nel periodo 2019-2021 attraverso la sua articolazione tematica, fino al dettaglio di specifici istituti. Le pagine che seguono intendono riflettere trasversalmente sulla periodizzazione, tentando di osservare alcuni elementi generali che hanno caratterizzato la contrattazione in ciascuna fase⁴⁹.

5.1 Chiusure e lockdown 2020

La prima fase di diffusione della pandemia di Covid-19 ha sicuramente avuto l'impatto più radicale sulla contrattazione aziendale. Occorre ricordare il forte orientamento a livello dei luoghi di lavoro fornito dai Protocolli condivisi del 14 marzo e del 24 aprile 2020 per il contrasto e il contenimento dell'infezione. La gran parte della contrattazione analizzata in questo periodo⁵⁰ si concentra sulla pronta attivazione di una filiera di protocolli e accordi settoriali che determinano a loro volta accordi territoriali e aziendali per il contrasto della pandemia nei luoghi di lavoro. Le aree d'intervento previste dai Protocolli sono principalmente tre, come ribadito sinteticamente nei testi stessi: "lavoro agile o da remoto e ammortizzatori sociali, soluzioni organizzative straordinarie". L'analisi della contrattazione svolta nel periodo restituisce con una certa precisione questo orientamento: i temi legati ad ambiente, salute e sicurezza ricorrono nel 56,5% degli accordi aziendali; gli interventi sull'organizzazione del lavoro raggiungono il 49,2% degli accordi e quelli sull'orario il 38,5%. Tutte le altre aree tematiche sono ridimensionate rispetto alla contrattazione appena precedente; di frequente esse risultano complementari agli interventi di prevenzione e tutela di salute e sicurezza, riorganizzazione del lavoro e della produzione: si pensi alla premialità una tantum in settori non segnati dalle chiusure produttive, o le misure per tutele aggiuntive rivolte ai lavoratori genitori di minorenni, etc.

L'altra area dominante è quella delle Relazioni e diritti sindacali (56,8% degli accordi). Questa dà conto soprattutto della forte proceduralizzazione che ha accompagnato l'adozione delle misure di prevenzione e contrasto del Covid-19. In particolare ciò si è concretizzato nella definizione condivisa dei regolamenti per la prevenzione e il contrasto dell'infezione e nella costituzione dei "comitati Covid" all'interno delle aziende e a livello territoriale, con un ruolo spiccato dei Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

Nella sostanza emerge il profilo di una contrattazione d'emergenza, centrata sulla collaborazione e partecipazione delle parti⁵¹ nell'adozione e nella gestione delle misure di prevenzione (dpi, distanziamento, igiene e sanificazione dei locali) necessariamente connesse a interventi organizzativi che consentissero la

⁴⁸ A cura di Beppe De Sario, Fondazione di Vittorio

⁴⁹ Nell'analisi sono stati considerati gli accordi di livello aziendale realizzati nel periodo 2019-2021, al netto degli accordi specifici sul Fondo nuove competenze. Nel complesso si tratta di 1.714 accordi aziendali, così articolati nelle diverse fasi: 684 accordi nella fase pre-Covid (2019 fino a 28 febbraio 2020), 317 accordi nella fase delle chiusure e lockdown (1 marzo-16 maggio 2020), 183 accordi durante le riaperture del 2020 (17 maggio-31 dicembre 2020; NB. in questo periodo si colloca la quasi totalità degli accordi su Fondo nuove competenze); 258 accordi durante la seconda e terza ondata (1 gennaio-31 maggio 2021); 272 accordi durante la fase di ripresa del 2021 (1 giugno-31 dicembre 2021).

⁵⁰ Accordi sottoscritti tra il 1 marzo e il 16 maggio 2020 (entrata in vigore del Decreto legge n. 33 del 16 maggio 2020).

⁵¹ Cfr. B. De Sario, D. Di Nunzio, S. Leonardi, *Azione sindacale e contrattazione collettiva per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro nella fase 1 dell'emergenza da pandemia di Covid-19*, «Rivista Giuridica del Lavoro», n. 1/2021.

prosecuzione delle attività produttive (lavoro agile laddove possibile, turnazioni differenziate, scaglionamento entrate/uscite, regolazione degli spazi comuni, spogliatoi, mense, etc.). Accanto a questo si collocano gli interventi di sostegno mediante ammortizzatori sociali con causale Covid, in particolare per le aziende dei settori sottoposti a chiusura o a forti limitazioni produttive.

5.2 Riaperture 2020

La fase successiva alle chiusure si è aperta tra maggio e giugno del 2020⁵², con la ripresa produttiva della maggior parte dei settori sottoposti a misure di interruzione delle attività. Naturalmente i riflessi sui livelli di produzione, sugli approvvigionamenti di materie prime, sulla mobilità e sugli scambi sono stati duraturi e a lungo legati agli effetti dello choc pandemico. Restavano ovviamente in vigore i protocolli di prevenzione e contrasto di Covid-19 nei luoghi di lavoro, e molti sono stati via via aggiornati con misure migliorative (screening, azione del medico competente, estensione a fornitori e lavoratori attivi negli appalti, etc.).

Pur consapevoli dei limiti di copertura degli accordi analizzati, oltre che dei criteri di selezione⁵³, si può affermare che il tratto principale della contrattazione analizzata nella fase di ripresa del 2020, e almeno fino a fine anno, risieda in una sorta di intervento di consolidamento delle misure organizzative avviate in fase d'emergenza⁵⁴.

Non sorprende che l'area tematica dell'Organizzazione del lavoro mantenga valori dominanti: si ritrova nel 50,3% degli accordi aziendali del periodo. Osservando più a fondo il dato, oltre un terzo del totale degli accordi sistematizza il trattamento del lavoro agile (36,8%), accompagnandosi a interventi di cambiamento organizzativo (12,4%) e innovazione tecnologica (7,6%). È questa la fase che segna con maggiore evidenza il passaggio da uno "smart working d'emergenza" a una regolazione più estesa e approfondita del lavoro agile, anche rispetto alle dimensioni della formazione, salute e sicurezza, schemi orari, disconnessione, indennità, buoni pasto, etc. Gli accordi sul tema hanno un impianto complesso, solo in parte comparabile con le fasi che hanno preceduto la discontinuità introdotta dal Covid-19. Un segno di tale complessità, che si raccorda ad altri cambiamenti organizzativi, è anche nella maggiore frequenza con cui si ritrovano confronti, esami congiunti, monitoraggi e verifiche riguardanti l'area della organizzazione del lavoro (nel 27% degli accordi del periodo), un dato che si inserisce in un valore assai significativo dell'intera area delle Relazioni e diritti sindacali (57,9% del totale accordi aziendali).

Tornano parallelamente su buoni livelli (intorno al 20% degli accordi aziendali del periodo) i temi del Welfare integrativo e dei Diritti e prestazioni sociali. Per certi versi questi hanno ancora connessioni con l'emergenza e con l'adattamento al contesto: vi sono spesso i riferimenti a buoni pasto e indennità per il lavoro agile, o la definizione di permessi aggiuntivi per i figli minori in caso di malattia o quarantena.

5.3 Seconda e terza ondata 2021

Le speranze di una pronta e duratura ripresa dopo la crisi della primavera 2020 sono state parzialmente smentite in autunno, dalla repentina nuova diffusione del virus a partire da ottobre-novembre. In qualche misura la contrattazione realizzata nel secondo semestre dell'anno ne ha risentito, ma come abbiamo osservato essa va inquadrata ancora all'interno delle capacità di resilienza già dimostrate nel periodo delle chiusure

⁵² Sono considerati gli accordi siglati tra il 17 maggio e il 31 dicembre 2020, sebbene i cambiamenti normativi relativi all'introduzione delle "zone" (gialla, arancione e rossa) abbiano prodotto effetti sull'attività economica già a partire da novembre (Dpcm 3 novembre 2020, in vigore dal 6 novembre 2020).

⁵³ Ad esempio la raccolta degli accordi aziendali utilizzati in questo report ha considerato in misura assai limitata i verbali di consultazione riguardanti l'accesso agli ammortizzatori sociali, altrimenti preponderanti nell'intero periodo Covid.

⁵⁴ Per quanto non inclusi in questa lettura della contrattazione per "fasi Covid", va ricordato che proprio nell'ultima parte dell'anno si collocano gli accordi realizzati in base al Fondo nuove competenze, anch'essi in qualche misura coerenti con la necessità di tenuta occupazionale, oltre che di ammodernamento produttivo e organizzativo.

produttive e del lockdown. Mostra invece caratteristiche diverse la contrattazione del primo semestre 2021⁵⁵, dopo la relativa tenuta del periodo natalizio e una primavera caratterizzata dalla terza ondata di Covid-19.

I riflessi sugli accordi sono sempre da considerare negli aspetti più generali, eppure sono possibili alcune considerazioni. Da una parte riprende il confronto sui temi salariali: l'area del Trattamento economico raggiunge il 39,1% degli accordi; il 20,8% (sempre sul totale degli accordi aziendali) presenta la trattazione del Pdr. Gli accordi riflettono situazioni diversificate, talvolta divergenti come ci si aspetterebbe in una fase caratterizzata da segnali di ripresa diseguali e non distribuiti in modo omogeneo, ancora all'interno di una grave ondata epidemica. Pertanto non sorprende il peso dell'area delle Politiche industriali e crisi aziendali (32,9%), specialmente rispetto agli Interventi per i lavoratori (27,8% degli accordi, dato più alto tra i periodi Covid). In questi interventi spicca senz'altro l'accesso agli ammortizzatori sociali (ma con un peso percentuale naturalmente inferiore alla fase delle chiusure e lockdown), insieme a misure meno diffuse, ma complessivamente più presenti che nelle fasi precedenti, relative ad esempio a incentivi all'esodo, trasferimenti di personale, pensionamenti anticipati, forme di sostegno al reddito mediante il sistema bilaterale. Questi ultimi temi segnalano una quota di criticità occupazionali legate al perdurare della crisi, ma comunque circoscritte e collocate nell'ambito delle tutele della normativa del tempo: ammortizzatori sociali con causale Covid e garanzie di continuità occupazionale.

Rispetto all'area dell'Organizzazione del lavoro, i valori relativi sono ridimensionati rispetto ai picchi delle prime fasi di reazione al Covid-19, ma si attestano su valori superiori a quelli del 2019 e degli anni precedenti (30,2% del totale accordi aziendali). Nel dettaglio questa fase vede una conferma dei confronti diffusi sul lavoro agile, insieme al cambiamento organizzativo e all'adozione di nuove tecnologie. Va sottolineato che ciò avviene in misura e modi diversificati, anzitutto per dimensione aziendale e per settore, con valori che testimoniano una dinamicità maggiore del terziario avanzato (smart working, innovazione tecnologica, digitalizzazione).

5.4 Secondo semestre e ripresa 2021

Nella seconda parte del 2021⁵⁶ l'analisi della contrattazione aziendale mostra la conferma di alcune tendenze d'inizio anno e suggerisce possibili evoluzioni. Queste dovranno necessariamente trovare conferme in nuovi approfondimenti, anche alla luce del fatto che la raccolta degli accordi relativi ai periodi più recenti potrebbe essere più lacunosa e, come avvenuto per i report precedenti, trovare un'integrazione successiva.

Pur con questa premessa, la contrattazione realizzata tra giugno e dicembre 2021 pare anzitutto confermare l'aumento – su valori analoghi a quelli pre-Covid – dell'area del Trattamento economico: 42,6% degli accordi aziendali, mentre il 28,2% (sempre sul totale accordi) presenta la trattazione del Premio di risultato. Se nella prima fase dell'anno la ripresa della retribuzione variabile è stata in parte riconducibile ad aggiustamenti, ridimensionamento e/o conferme dell'erogazione del Pdr riferito al 2020; nella seconda parte del 2021 vi sono anche nuovi accordi che vanno a regolare calcolo, obiettivi, valori del Premio per l'anno in corso o per quelli successivi. È probabilmente presto per individuare tendenze consolidate; queste andranno confrontate con altre fonti, in particolare con i dati del monitoraggio dei contratti depositati da parte del Ministero del lavoro e delle politiche sociali che segnalano una debolezza che si protrae fino ai primi mesi del 2022⁵⁷.

La nostra analisi consente però di porre alcune questioni. I valori massimi dei Premi appaiono ridimensionati tra il pre-Covid e il 2021 se non nella media – che nonostante lo spartiacque pandemico si colloca intorno ai 1.600 euro anche nel periodo più recente – sicuramente sulla mediana: per il periodo pre-Covid essa risulta

⁵⁵ Il riferimento è agli accordi siglati tra 1 gennaio e 31 maggio 2021. Il periodo comprende per intero la coda della seconda ondata di Covid-19 e l'intera terza ondata, fino al rientro dei parametri regionali nella cornice della "zona bianca", tra fine maggio e primi di giugno 2021.

⁵⁶ Accordi aziendali siglati tra 1 giugno e 31 dicembre 2021.

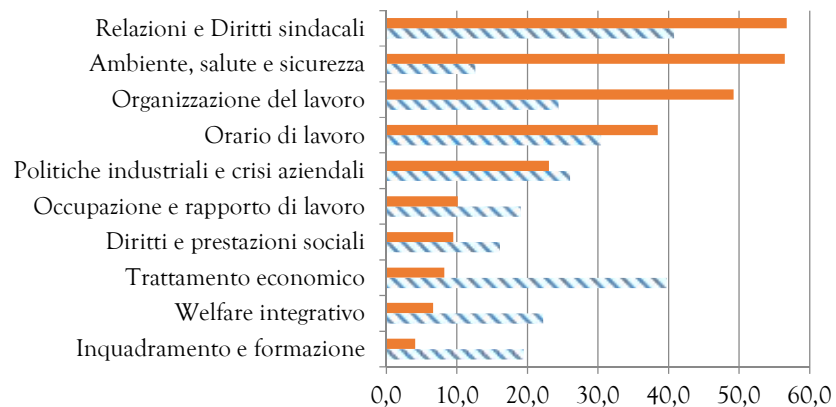
⁵⁷ Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, *Report deposito contratti ex art.14 D.Lgs.151/2015*, 15 MARZO 2022.

quasi corrispondente alla media, mentre è considerevolmente più bassa per il 2021 (intorno ai 1.300 euro), riflesso di una maggiore numerosità degli importi sotto la media, in particolare per i premi di valore compreso tra i 1.000 e i 1.500 euro. Inoltre, si dovrà verificare se la crisi ha in qualche misura indotto le parti a modificare la combinazione d'indicatori per il conseguimento degli obiettivi. L'analisi degli accordi più recenti mostra alcune differenze rispetto al passato: crescono gli indicatori di redditività, presenti in circa i tre quarti delle nuove intese (per certi aspetti ovviamente, in una fase di cauta ripresa e vincoli di bilancio aziendale); diminuiscono quelli di produttività (ma sempre su valori elevati: presenti in oltre il 70% degli accordi aziendali che indicano esplicitamente obiettivi e indicatori); calano sensibilmente gli indicatori di qualità (dal 40% al 30% circa).

L'area dell'Organizzazione del lavoro conferma una stabilizzazione ancora su livelli superiori a quelli pre-Covid, pur con le cautele e il bisogno di approfondimento rispetto a divergenze e differenze d'impatto tra i diversi settori, tipologie di azienda, dimensioni, etc.

Un altro aspetto che caratterizza in maniera specifica la seconda parte del 2021 è la ripresa dell'area del Welfare integrativo, comprensiva del welfare contrattuale sanitario e previdenziale e di quello aziendale in senso stretto: raggiunge il 26,8% degli accordi aziendali del periodo. A un primo sguardo l'articolazione di servizi e prestazioni collegate al welfare di livello aziendale non ha subito cambiamenti appariscenti: si riafferma il legame con l'erogazione del Pdr; si ripropone il ruolo delle piattaforme per la gestione del welfare in azienda; tra le voci esplicite si distinguono erogazioni parasalariali (carte e buoni acquisto), seguite a distanza dal rimborso dei servizi educativi e per l'istruzione, mensa, trasporti, anticipo del Tfr, altre forme assicurative, etc.

Pre-Covid e chiusure/lockdown 2020

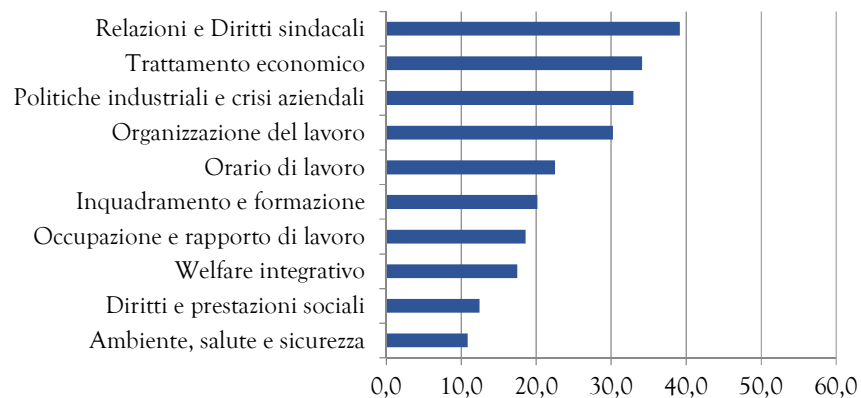


■ chiusure e lockdown (1 marzo-16 maggio 2020) ▨ 2019 fino a 28 febbraio 2020

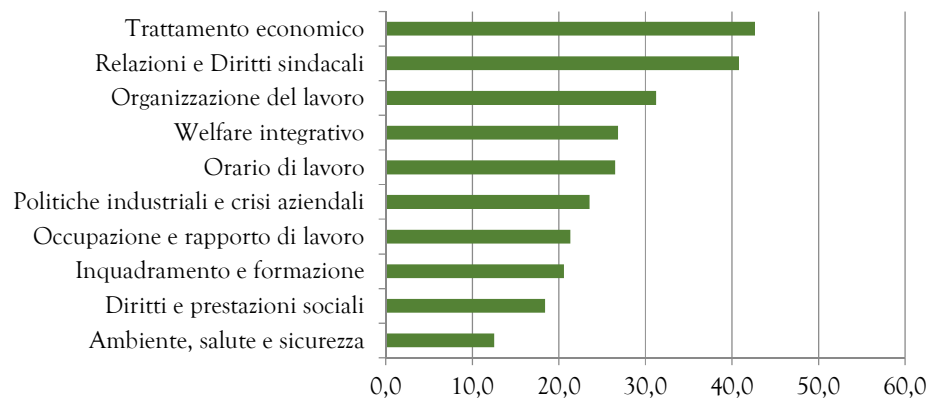
Riaperture 2020 (17 maggio-31 dicembre 2020)



Seconda e terza ondata (1 gennaio-31 maggio 2021)



Ripresa 2021 (1 giugno 2021 a 31 dicembre 2021)



5.5 Andamento della contrattazione negli accordi tematicamente più ricchi

Un ultimo sguardo trasversale può essere dato agli accordi aziendali che presentano un'articolazione tematica medio-alta, ovvero quelli che presentano dagli 8 temi contrattuali in su. Nel complesso si tratta di circa un quinto degli accordi del periodo 2019-2021⁵⁸. Questa quota non varia molto considerando la periodizzazione fin qui utilizzata, però vi sono ugualmente delle differenze di peso tematico tra le varie aree, in particolare considerando gli accordi pluritematici siglati nel 2019 e fino al 28 febbraio 2020 (131 accordi) e quelli siglati nel 2021 (96 accordi).

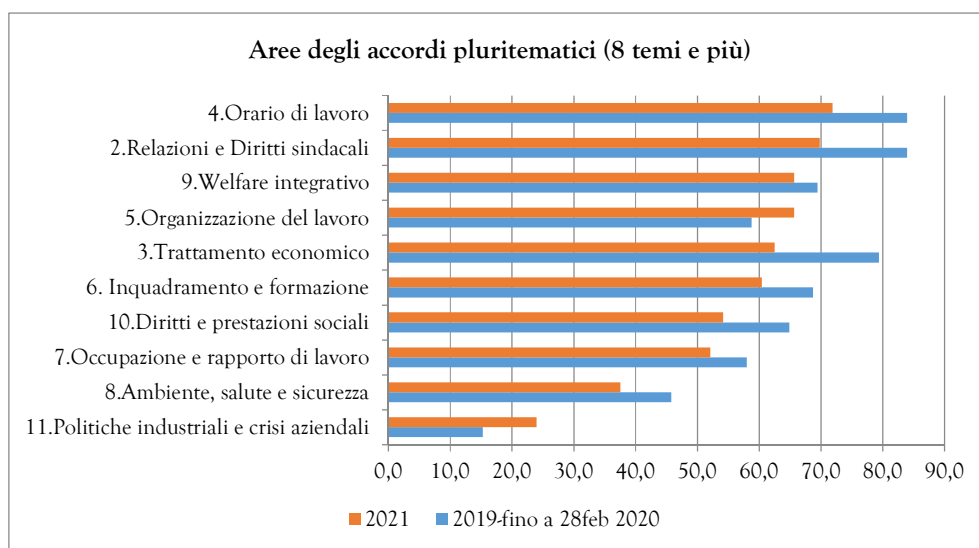


Figura 73 Confronto Aree degli accordi con più di 8 temi

Si tratta per la gran parte di rinnovi di Contratti integrativi aziendali (ma non solo), quindi di per sé testi più complessi e pluritematici rispetto alla media degli accordi. Per molte aree tematiche i valori relativi sono quindi assai elevati. Nei nuovi accordi di questo genere siglati nel 2021 ben sei aree tematiche segnano una presenza superiore al 60%: l'Orario di lavoro è trattato nel 71,9%, l'Organizzazione del lavoro e il Welfare integrativo nel 65,6%, il Trattamento economico nel 62,5%; anche l'area Diritti e prestazioni sociali è presente in oltre metà degli accordi (54,2%). Ambiente, salute e sicurezza invece si attesta sul 37,5%; ciò da una parte va considerato accanto alla continuità operativa dei protocolli su prevenzione e contrasto di Covid-19, ma interroga ugualmente sulla diffusione del tema tra quelli negoziabili negli accordi più complessi (nel 2019 l'area risultava comunque tra le ultime, presente nel 45,8% degli accordi più articolati). Chiude l'area delle Politiche industriali e crisi aziendali (24%) che, per sua natura, è più facilmente presente in accordi specifici dedicati a particolari contingenze (crisi aziendale, cambio appalto, ammortizzatori sociali, ristrutturazione aziendale, contratti di solidarietà, etc.).

Nel complesso gli accordi del 2021 sembrano mostrare valori di ricchezza tematica più bassi nel confronto con la fase pre-Covid, con la significativa eccezione dell'area dell'Organizzazione del lavoro e - su valori decisamente più bassi - Politiche industriali e crisi aziendali. Al di là del fatto che in questa sede il confronto è utilizzato per tratteggiare uno sfondo, il quale meriterebbe un maggior dettaglio e l'approfondimento degli aspetti qualitativi degli interventi contrattati, è però possibile ipotizzare che i nuovi contratti integrativi scontino, da una parte, una fase ancora segnata dall'incertezza, ma dall'altra presentino una maggiore variabilità con accordi specifici su temi orientati al cambiamento: ad esempio il lavoro agile, di per sé più presente nella nuova stagione contrattuale, si presenta in accordi dedicati che mostrano una maggiore complessità tematica e implicazioni con altre aree (trattamento economico, formazione, orario di lavoro, diritti

⁵⁸ Nel complesso si tratta di 317 accordi aziendali nel periodo 1 gennaio 2019-31 dicembre 2021.

e prestazioni sociali, etc.). In ogni caso la specificità della fase di ripresa merita di essere ulteriormente approfondita per evitare eccessive semplificazioni: ad esempio la presenza relativamente limitata del trattamento economico negli accordi pluritematici del 2021 corrisponde nello stesso periodo a una maggiore diffusione di accordi monotematici sul Pdr, probabile segno di accordi di ultravigenza, aggiustamento e/o modifica di accordi già in vigore.

Allegato 1- Nota Metodologica

Reperimento e Selezione degli accordi

Per la costituzione di questo database sono stati complessivamente analizzati 2168 documenti, siglati in un periodo compreso tra il 2019 e il 2021 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. Per tutte le altre categorie meno sistematiche nella archiviazione si è comunque cercato nei loro siti.

Con alcune categorie c'è stata una relazione diretta con la segreteria che ha dato disposizioni affinché fossero messi a disposizione gli accordi, mentre in altri casi si è instaurata una rete di relazioni anche con le strutture regionali della Confederazione. Tale raccolta sta continuando a tutt'oggi in maniera sistematica, con la prospettiva di proseguire questo lavoro di monitoraggio degli accordi.

In generale, gli accordi confederali, e quindi non riferibili a categorie specifiche, sono poco rappresentati nell'archivio 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 non in maniera sistematica. L'insieme degli accordi raccolti è stato inserito in un *cloud* in cui sono stati classificati per categoria e anno di afferenza.

Nell'elencare i documenti si è cercato il più possibile di bilanciare il campione tra le diverse federazioni e rispetto all'area geografica.

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

Il Settore Merceologico 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, Lapidei, 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 alterati 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.